UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

Levantamiento de perfiles de cargo por competencias del área comercial en un supermercado de Cuenca.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional

Autora

Lourdes Camila Barahona Solano

Director

Mgts. Carlos Esteban González Proaño

Cuenca-Ecuador

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, Tamara y Marcelo, gracias por sus sabios consejos, por motivarme siempre a seguir adelante y por enseñarme con el ejemplo el valor de la perseverancia y la humildad. Gracias por ser los mejores padres del mundo. Extiendo también esta dedicatoria a mi novio, Juan Daniel, quien fue mi apoyo constante en los momentos más difíciles. Gracias por estar conmigo cuando dudaba de mí misma, por recordarme todo lo que soy capaz de lograr y por brindarme su amor, comprensión y aliento en cada etapa de este camino.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a mi tutor de tesis, Mgt. Carlos Esteban González Proaño, por su guía constante, dedicación y paciencia durante el desarrollo de este trabajo. Su orientación académica, sus observaciones precisas y su compromiso con la excelencia fueron fundamentales para culminar con éxito este proyecto de investigación. Extiendo también mi agradecimiento al Mgt. Juan Adrián Gutiérrez León, docente del Taller de Graduación de Tesis, quien con sus enseñanzas, sugerencias y acompañamiento me brindó las herramientas necesarias para estructurar correctamente este trabajo, comprender el proceso investigativo y fortalecer mis capacidades académicas. De igual manera, agradezco a Camila y Mateo quienes con su apoyo y compañía hicieron que este camino académico fuera más fácil y mucho más divertido.

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal levantar los perfiles de cargo por competencias del área comercial de un supermercado en la ciudad de Cuenca, con el fin de mejorar la gestión del talento humano y optimizar los procesos administrativos y operativos de la organización.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y transversal, utilizando la metodología MPC (Modelo de Perfiles de Cargo por Competencias), la cual permitió identificar las funciones, responsabilidades y competencias esenciales de cada puesto. La muestra estuvo conformada por diez colaboradores seleccionados mediante un muestreo intencional, considerando su experiencia y conocimiento del cargo. Los resultados evidenciaron la necesidad de definir claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto, así como de actualizar el organigrama para mejorar la comunicación interna y la asignación jerárquica. Además, se elaboraron perfiles detallados para cargos como cajero, perchista, jefe de bodega, guardia, chofer, asistente de bodega, supervisor, entre otros, incluyendo sus competencias cardinales y específicas. Se concluye que el levantamiento de perfiles de cargo por competencias es una herramienta clave para fortalecer los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación del desempeño, contribuyendo a un clima laboral más organizado y eficiente.

Palabras clave: levantamiento de perfiles de cargo, competencias laborales, talento humano, metodología MPC, gestión organizacional.

Abstract

The main objective of this research was to develop job profiles based on competencies for the commercial area of a supermarket in the city of Cuenca, in order to improve human talent management and optimize the company's administrative and operational processes. The study followed a qualitative, descriptive, and cross-sectional approach, using the MPC methodology (Competency-Based Job Profile Model), which made it possible to identify the key functions, responsibilities, and essential competencies of each position. The sample consisted of ten employees selected through purposive sampling, based on their experience and knowledge of their roles. The results revealed the need to clearly define the duties and responsibilities of each position and to update the organizational chart to enhance communication and hierarchical structure. Detailed competency-based profiles were created for positions such as cashier, merchandiser, warehouse chief, security guard, driver, warehouse assistant, and supervisor, among others, including both cardinal and specific competencies.

It is concluded that competency-based job profiling is a key tool to strengthen recruitment, onboarding, training, and performance evaluation processes, contributing to a more organized and efficient work environment.

Keywords: job profiles, work competencies, human talent, MPC methodology, organizational management.

Tabla de contenido

Dedicatoria **2**
Agradecimiento **3**
Resumen **4**
Abstract **5**
Tabla de contenido **6**
Índice de Tablas **7**
Introducción **1**
Capítulo 1 ..... **2**
Marco teórico 2
Estructura organizativa 2
Organigrama 3
Gestión de talento humano 3
Levantamiento de perfiles de cargo 8
Descripción de cargos 8
Modelo de perfiles de cargo por competencias (MPC) 9
Capítulo 2 ..... **13**
Metodología 13
Tipo de investigación 13
Objetivo General 13
Objetivos Específicos 13
Pregunta de investigación 14
Población y muestra 14
Criterios de Inclusión y Exclusión 14
Instrumento 15
Procedimiento 17
Capítulo 3 ..... **19**
Resultados 19
Conclusiones **51**
Recomendaciones **52**
Referencias **53**
Anexos **56**
Anexo 1. Formato MPC **56**

Índice de Tablas

Tabla 1 Valoración de actividades según modelo MPC....16
Tabla 2 Perfil de cargo de perchista....19
Tabla 3 Perfil de cargo Jefe de Bodega....23
Tabla 4 Perfil de cargo Jefe de Guardias....26
Tabla 5 Perfil de cargo Guardia de Bodega....29
Tabla 6 Perfil de cargo de Supervisor/a....32
Tabla 7 Perfil de cargo de Asistente de Bodega....35
Tabla 8 Perfil de cargo de Guardia de Almacén Interno....39
Tabla 9 Perfil de cargo de Cajero/a....42
Tabla 10 Perfil de cargo de Chofer....45
Tabla 11 Perfil de cargo de Auxiliar de Servicios....48

Introducción

Este trabajo de investigación busca elaborar los perfiles de cargo basados en competencias para el área comercial de un supermercado ubicado en Cuenca, con el objetivo de apoyar el fortalecimiento de la gestión del talento humano y mejorar el rendimiento laboral en la organización.

Actualmente, muchas empresas no cuentan con una descripción clara y organizada de las responsabilidades de cada colaborador, lo que provoca confusión al asignar tareas, dificulta la evaluación del desempeño y disminuye la eficiencia operativa. Esta problemática también se presenta en el área comercial del supermercado estudiado, donde la falta de perfiles definidos ha afectado en la coordinación interna, el cumplimiento de funciones y la productividad del equipo.

Por ello, es necesario establecer una metodología que permita definir con claridad las funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto, asegurando así una adecuada asignación del personal y el desarrollo de sus habilidades de acuerdo con los objetivos institucionales. De este modo, elaborar perfiles de cargo por competencias se convierte en una herramienta estratégica para optimizar los procesos de selección, inducción, formación y evaluación del desempeño.

El estudio se llevó a cabo con un enfoque cualitativo, descriptivo y transversal, utilizando la metodología MPC (Modelo de Perfiles de Cargo por Competencias), que permite identificar las competencias básicas y específicas requeridas para cada puesto según las demandas del ambiente laboral y la estructura organizacional del supermercado.

Finalmente, el trabajo está dividido en cuatro capítulos: El primero aborda el marco teórico con conceptos clave sobre estructura organizativa, gestión del talento humano, competencias laborales y la metodología MPC. El segundo capítulo describe la metodología empleada, incluyendo tipo de investigación, población, muestra, instrumentos y procedimientos. El tercero presenta los resultados del levantamiento de perfiles por competencias, con su análisis correspondiente.

Capítulo 1

Marco teórico

Para comprender la importancia de contar con un levantamiento de los perfiles de cargo dentro de una organización, es necesario analizar diversos conceptos fundamentales que permiten su adecuada elaboración, ya que un perfil de cargo no solo describe funciones y responsabilidades de un puesto laboral, sino que también define competencias y conocimientos necesarios para un correcto desempeño.

Estructura organizativa

Para realizar correctamente un perfil de cargo se necesita de una estructura organizativa adecuada; la misma describe cómo las tareas y laborales se reparten entre los diferentes cargos de una organización. (Robbins & Judge 2013, como se citó Ocampo et al 2019). Esta estructura facilita la división de las tareas que realiza el departamento de Talento Humano con el objetivo de que se desarrollen de manera eficiente y efectiva, contribuyendo de esta manera al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa (Ocampo et al, 2019).

No obstante, más allá de su dimensión estructural y jerárquica, la organización debe entenderse como un sistema conformado por personas y por las interacciones que se generan entre ellas. Es precisamente a través de estas relaciones humanas que se consolidan las dinámicas de trabajo colaborativo, lo cual permite alcanzar las metas institucionales y da sentido a la existencia de la organización. Este enfoque integral resalta la importancia de considerar tanto los procesos formales como los vínculos interpersonales dentro de la estructura, ya que ambos son determinantes para la eficacia organizacional. (Blanco et al, 2020).

Organigrama

Otro de los elementos a disposición es el organigrama, el cual tiene una función igual de importante que la estructura organizacional, pues este nos ayudará a identificar los puestos de trabajo que existen en la empresa, así como su jerarquía.

Según (Fincowsky 2004, como se citó en Alí Gassibe 2014), un organigrama es una representación gráfica que muestra los diferentes niveles jerárquicos y relación entre los puestos de trabajo dentro de una organización, con el propósito de facilitar la distribución de responsabilidades, mejorar la comunicación interna y optimizar la gestión de los recursos internos.

El organigrama constituye una representación visual de la estructura organizativa de una institución o de una de sus secciones. A través de este recurso gráfico, se puede identificar cómo se conforman las distintas unidades administrativas, así como las relaciones entre ellas. Además, permite visualizar los niveles de jerarquía, los canales de comunicación establecidos formalmente, las líneas de autoridad, los mecanismos de supervisión y los vínculos de asesoría existentes dentro de la organización (Fincowsky, 2004).

Gestión de talento humano

Según Chávez (2016), la gestión del talento humano implica llevar a cabo procesos como el reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación y el seguimiento del personal, así como establecer sistemas confiables de información para apoyar la toma de decisiones. Su propósito es fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores, lo que a su vez favorece la productividad, la calidad y el logro de los objetivos organizacionales.

Además, la gestión del talento humano tiene como objetivo impulsar el crecimiento y la participación activa del personal, fortaleciendo sus habilidades y capacidades. Asimismo, facilita la interacción entre la organización y sus colaboradores, promoviendo un vínculo que considere sus

intereses y necesidades, con el propósito de brindar apoyo y favorecer su desarrollo personal y profesional (Chávez, 2016).

Según (Chiavenato 2009, citado en Hayes, 2016), la gestión del talento humano comprende la planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de estrategias orientadas a mejorar el rendimiento del personal. Su finalidad es que la organización funcione como un espacio que facilite a sus colaboradores el cumplimiento de sus metas personales, vinculadas de forma directa o indirecta con su actividad laboral.

Gestión de talento humano por competencias

Para Chávez (2016) la gestión de talento humano por competencias no se distingue de una simple capacitación, ya que integra formación, práctica y experiencia como elementos clave para establecer los requisitos de un puesto y reconocer las capacidades del personal. A su vez, la gestión del talento humano busca consolidar una alianza estratégica entre la organización y sus trabajadores, promoviendo el desarrollo profesional, la movilidad interna, la adaptabilidad y una mayor empleabilidad.

La gestión por competencias es un enfoque que orienta la administración del talento humano con el fin de alinearlo a las metas organizacionales. Cuando se implementa correctamente, este modelo genera beneficios para todas las partes involucradas, incluyendo la organización y tanto sus usuarios internos como externos, estableciendo así una relación de beneficio mutuo. (Lara, 2015).

Definición de competencias

Para (Alles, 2007) las competencias se refieren a los rasgos de personalidad, que, al manifestarse en conductas específicas, contribuyen a un desempeño eficaz en un determinado cargo.

Cabe señalar que estas características pueden variar según el tipo de empresa o el contexto del mercado en el que se desempeñe el puesto.

Alles también menciona que las competencias técnicas o duras son los conocimientos específicos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar un puesto.

Las competencias se entienden como conjuntos de conductas que ciertas personas manejan con mayor destreza que otras, lo que les permite actuar con mayor efectividad en contextos específicos. Estas conductas pueden identificarse tanto en el entorno laboral cotidiano como en evaluaciones o pruebas específicas (Troilo, 2013)

Según (Spencer & Spencer, 1993 como se citó en Troilo, 2013) una competencia es una cualidad interna de una persona que está relacionada directamente con su capacidad para desempeñarse de manera efectiva o destacada en un determinado trabajo o situación. Estas cualidades son esenciales y representan patrones de pensamiento y conducta que se aplican en diferentes circunstancias y que se mantienen estables a lo largo del tiempo. Las competencias incluyen diversos aspectos como motivaciones, características físicas y psicológicas, comportamientos habituales, autopercepción, así como conocimientos y habilidades tanto manuales como cognitivas.

Para (Levoyer 2000, como se citó en Barrera y Vidal, 2023), el concepto de competencias abarca tres dimensiones fundamentales: primero, el nivel de preparación de una persona, es decir, sus conocimientos especializados en ámbitos culturales, científicos o tecnológicos. Segundo, sus habilidades prácticas o técnicas, tanto generales como específicas, que reflejan su capacidad para actuar. Y tercero, su actitud personal frente a sí mismo, a los demás y a los desafíos del trabajo, lo que incluye su motivación, valores, deseos y preferencias.

Tipos de competencias

De acuerdo con Alles (2009), las competencias pueden clasificarse en 3 categorías:

- ***Competencias Cardinales***

"Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional". A continuación, ejemplos de competencias cardinales:

Entre las competencias cardinales, se encuentran la adaptabilidad a los cambios del entorno; compromiso organizacional; compromiso con la calidad de trabajo; compromiso con la rentabilidad; conciencia organizacional; ética; ética y sencillez; flexibilidad y adaptación; fortaleza; iniciativa, etc.

Como dato explicativo el compromiso organizacional se refiere a la identificación del colaborador con los objetivos y valores de la empresa, asumiéndolos como propios y mostrando responsabilidad en su cumplimiento. En cambio, el compromiso con la calidad del trabajo implica actuar con rapidez y eficacia, tomando decisiones oportunas para alcanzar altos niveles de desempeño, y manteniéndose actualizado para ofrecer soluciones que mejoren continuamente los resultados.

Por otro lado, el compromiso con la rentabilidad se enfoca en orientar las acciones hacia el uso eficiente de los recursos y al logro de metas estratégicas, priorizando el crecimiento sostenido de la organización.

Así, mientras el primer compromiso es actitudinal y emocional, los otros dos están más orientados a la eficiencia operativa y a los resultados medibles.

Otra aclaración importante es que la competencia de ética se centra en actuar con integridad, respetando en todo momento los valores morales, las buenas prácticas profesionales y las políticas de la organización, incluso si esto implica dejar de lado intereses personales o del entorno. En cambio, la competencia de ética y sencillez mantiene ese compromiso ético, pero añade la capacidad de generar confianza mediante una comunicación clara, acciones coherentes y una actitud humilde. Mientras la

ética resalta la rectitud en cualquier contexto, ética y sencillez suma autenticidad y claridad en la manera de actuar y relacionarse.

- **Competencias específicas gerenciales**

"Son las requeridas por los líderes y directivos para llevar a cabo sus funciones de manera efectiva" Alles (2009).

A continuación, ejemplos de competencias específicas gerenciales: conducción de personas; dirección de equipos de trabajo; empowerment; entrenador; entrepreneurial; liderar con el ejemplo; liderazgo y visión estratégica.

Las competencias de liderazgo comparten el objetivo de guiar equipos hacia el logro de objetivos organizacionales, pero se diferencian en su enfoque. Liderar con el ejemplo implica transmitir la visión y los valores de la organización a través de la propia conducta, motivando con ética y coherencia. El liderazgo general se enfoca en la conducción efectiva de personas, promoviendo el desarrollo del talento y un buen clima laboral. En cambio, el liderazgo ejecutivo supone liderar a otros líderes, inspirando con autoridad formal y moral. Por último, el liderazgo para el cambio se orienta a generar compromiso en contextos de transformación, promoviendo la innovación y convirtiendo el cambio en oportunidad.

- **Competencias específicas por área**

Las competencias específicas por área son aquellas capacidades, conocimientos, habilidades y comportamientos que se requieren de manera particular en un área funcional determinada dentro de la organización, como ventas, administración, finanzas o producción. Estas competencias están directamente relacionadas con los requerimientos técnicos y operativos del puesto y varían según la naturaleza del área en la que se desempeña el colaborador (Alles 2009).

A continuación, ejemplos de competencias específicas por área: adaptabilidad-flexibilidad; calidad y mejora continua; capacidad de planificación y organización; cierre de acuerdos; colaboración; competencia “del náufrago”; comunicación eficaz; conocimiento de la industria y el mercado; conocimientos técnicos; credibilidad técnica.

Levantamiento de perfiles de cargo

Según (Muñoz Pastor 2016, como se citó en Barrera y Vidal, 2023), el levantamiento de perfiles de cargo desde un enfoque por competencias, implica describir cada puesto considerando las conductas observables y medibles que se esperan del trabajador. Esto incluye los conocimientos, habilidades y comportamientos que la persona debe demostrar para cumplir eficazmente con las funciones asignadas.

Al momento de levantar el perfil de un cargo, es fundamental detallar la experiencia previa que deben poseer los candidatos. Esto se debe a que dicho perfil se construye en función de las tareas específicas que se espera que la persona desempeñe, considerando el grado de especialización y las particularidades propias del puesto (Vitery López, 2010)

Descripción de cargos

Según Márquez Barros (2022), en la administración del talento humano, la definición de puestos o cargos es un elemento fundamental dentro de la organización, ya que proporciona información clave sobre los conocimientos y habilidades requeridos para el adecuado desempeño de las funciones dentro de una entidad.

Según (Chiavenato, 2011 citado en Márquez Barros, 2022), “en la descripción de los cargos es necesario enlistar todas las actividades desempeñadas por el colaborador dentro de la organización, en donde se debe detallar la frecuencia con que realiza cada función, la forma en que lo realiza, la finalidad de la misma y los indicadores que permitan la evaluación del cumplimiento de dichas responsabilidades”.

De este modo, una correcta descripción de cargos contribuye a que la organización defina criterios claros de desempeño, detecte posibles deficiencias en habilidades y promueva una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la transparencia. Además, favorece la toma de decisiones relacionadas con la selección, promoción y distribución de funciones, asegurando una mejor alineación entre los requerimientos institucionales y las competencias del talento humano.

Manual de funciones

Según Reibán Narváez, (2021), el manual de funciones nos proporcionará información acerca de los conocimientos, habilidades y competencias de los trabajadores de las organizaciones, pero sobre todo el cumplimiento notorio de las funciones esperadas según su perfil laboral diseñado para cada cargo en cada área de la organización.

El manual de funciones puede definirse como una herramienta de gestión laboral que establece de manera organizada las actividades y lineamientos que debe cumplir cada trabajador en el desarrollo de sus funciones diarias. Este documento orienta el accionar del personal en concordancia con los procedimientos establecidos y los objetivos institucionales, garantizando así un desempeño coherente y alineado con la misión de la entidad.

Modelo de perfiles de cargo por competencias (MPC)

Según (Spencer & Spencer 1993, como se citó en Pérez, 2012), el modelo MPC permite construir perfiles integrales de competencias laborales aplicables a cargos, áreas u otras unidades organizativas como procesos o equipos de trabajo. Dichos perfiles, también conocidos como modelos por competencias, constituyen la base fundamental sobre la cual se estructura la gestión del talento humano orientada por competencias, ya que permiten alinear las funciones, los requerimientos y las capacidades del personal con los objetivos organizacionales.

La metodología MPC tiene como propósito recopilar de manera eficiente la información requerida para implementar un sistema de gestión del talento humano fundamentado en competencias.

Al consolidar los datos obtenidos a través de esta metodología, se establece la base informativa que permite desarrollar e impulsar una gestión de recursos humanos orientada a las competencias laborales (Pérez, 2012).

La metodología MPC en primera instancia se desarrolla con la ayuda de las personas con más antigüedad en el cargo y a su vez con el supervisor del mismo.

El proceso se inicia con la identificación de las actividades fundamentales que conforman cada cargo, utilizando para ello una entrevista semiestructurada u otra herramienta metodológica que se adecue al contexto y necesidades del análisis.

Una vez identificadas las funciones clave del puesto, se procede a levantar el perfil por competencias, determinando las capacidades, conocimientos y habilidades necesarias que garantizan un desempeño eficaz y alineado a los objetivos organizacionales.

Se elabora un perfil integral del puesto que incluye funciones, requisitos, conocimientos, habilidades y actitudes clave. Este perfil es validado con los supervisores y el departamento de Talento Humano, garantizando que se refleje la realidad laboral y sirva de base para procesos como selección, evaluación y formación del talento humano.

Es una herramienta fundamental para la gestión del talento humano en las organizaciones modernas. Su aplicación estructurada permite alinear de manera precisa las capacidades del personal con los objetivos estratégicos institucionales.

Beneficios de la metodología MPC

De acuerdo con Paredes (2008, citado por Vallejo, 2013), los beneficios de implementar esta metodología en las organizaciones son los siguientes:

- Permite optimizar el proceso de selección de personal, haciéndolo más ágil y eficiente.
- Aporta información clave que nutre los programas de capacitación, formación y desarrollo de talento.

- Sirve como base para establecer sistemas estructurados de evaluación del desempeño y retroalimentación.
- Tiene la capacidad de adaptarse a distintos niveles organizacionales, permitiendo definir criterios de rendimiento y modelos de competencias para puestos específicos, departamentos, grupos ocupacionales e incluso para toda la organización.
- Gracias a su enfoque amplio (puede abarcar al menos 15 puestos en un solo taller), puede ser implementado de forma periódica sin representar un costo elevado, lo cual permite actualizar continuamente los perfiles de competencias, las tareas esenciales y los estándares de rendimiento.
- Se fundamenta en el concepto de "competencias integrales", el cual combina tanto los resultados esperados como las características personales necesarias para lograr un desempeño eficaz.
- Contribuye a clarificar las expectativas asociadas al rendimiento en cada puesto de trabajo.
- Promueve la participación activa de los colaboradores en la construcción e implementación del modelo de gestión por competencias.
- Al basarse en la experiencia y conocimiento de los expertos en cada puesto, genera mayor legitimidad, credibilidad y compromiso por parte del personal hacia el modelo de competencias.
- Proporciona herramientas prácticas de gestión del talento humano (como perfiles de competencias, criterios de evaluación, tareas clave, fichas de habilidades, entre otras), reforzando la idea de que la gestión de recursos humanos es responsabilidad compartida por toda la organización.

- Facilita la difusión del enfoque por competencias a nivel organizacional, aportando elementos que favorecen la transformación y consolidación de una nueva cultura institucional.

Capítulo 2

Metodología

Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo, buscando comprender en profundidad los elementos que conforman los perfiles de los diferentes cargos dentro de una organización. El análisis cualitativo permite explorar de manera detallada aspectos como las competencias requeridas, las funciones específicas del cargo, la congruencia entre las responsabilidades asignadas y el contexto organizacional.

Este tipo de enfoque resulta pertinente dado que los perfiles de cargo no solo se construyen a partir de parámetros técnicos y normativos, sino también desde la dinámica interna de la empresa, la cultura organizacional y la interacción entre los distintos niveles jerárquicos.

Además, el enfoque fue descriptivo pues se levantaron la competencias y actividades de los cargos tal como los consideraron los ocupantes de cada cargo y su respectivo supervisor; y transversal porque se realiza con los ocupantes de los cargos en un momento determinado.

Objetivo General

Levantar los perfiles de cargo del área comercial de un supermercado en la ciudad de Cuenca.

Objetivos Específicos

Realizar una fundamentación teórica que destaque la importancia de que las organizaciones cuenten con perfiles levantados de sus cargos

Determinar las principales funciones y requisitos de los ocupantes de los cargos para asegurar un óptimo desempeño.

Socializar los perfiles elaborados con los respectivos ocupantes de los cargos y sus supervisores.

Pregunta de investigación

¿Qué competencias deben considerarse prioritarias al levantar perfiles de cargo en el supermercado?

Población y muestra

La empresa cuenta con un total de 70 colaboradores en el área comercial, distribuidos en dos sucursales. El personal se encuentra organizado de la siguiente manera: 13 guardias de seguridad, incluyendo a los jefes de seguridad de cada sucursal; 19 cajeros; 19 perchistas; 9 bodegueros, dentro de los cuales se consideran también los jefes de bodega de cada sucursal; 3 operarios de empaque y embalaje; 4 choferes; y 2 supervisores, uno por sucursal.

La muestra estará conformada por los ocupantes de los mismos cargos que cuenten con más experiencia en relación a sus compañeros; dichas personas son las adecuadas para indicar con mayor certeza las actividades y competencias requeridas para desempeñarse con eficiencia.

Se utilizará un muestreo intencional, debido a que la elección de los colaboradores con mayor experiencia permite obtener información más precisa y representativa para la elaboración del manual de perfiles de cargos; el tamaño de la muestra será de 10 colaboradores, uno de cada cargo.

Criterios de Inclusión y Exclusión

A continuación, se detallan los criterios de inclusión y exclusión aplicados para la selección de la población objeto de estudio:

- **Criterios de inclusión**

- Colaboradores que pertenezcan al área comercial.
- Colaboradores más antiguos en cada cargo.

- **Criterios de exclusión**

- Colaboradores que no pertenezca al área comercial
- Colaboradores recién integrados en la empresa

Instrumento

Para el desarrollo del presente estudio, se utilizó la metodología MPC (Modelo de Perfiles de cargo por Competencias), la cual fue aplicada con el propósito de analizar y describir las funciones y actividades de cada cargo dentro de la organización.

Esta herramienta nos permitió recopilar información detallada para estructurar un sistema de gestión del talento humano enfocado en competencias.

Los pasos para realizar el MPC son los siguientes:

Se debe llevar a cabo un taller con el personal responsable del cargo o con expertos que tuvieran conocimiento sobre las funciones y tareas que desempeña cada persona.

Luego de que el experto describa dichas actividades y que la supervisora revise minuciosamente las actividades, se procede a enlistarlas utilizando verbos en infinitivo.

Una vez realizado este listado, se califica cada actividad utilizando la siguiente escala de valoración:

Tabla 1

Valoración de actividades según modelo MPC

Grado	FR	CO	CM
5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Importante	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Mediana	Moderada
2	Una vez al mes	Poca	Fácil
1	Bimensual, trimestral o semestral	La menor importancia en comparación con las demás actividades	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades

Nota. FR = Frecuencia; CO = Consecuencia de omisión o ejecución errada; CM = Complejidad de la actividad.

Esta escala se utiliza para determinar la relevancia de las actividades en un análisis de puestos basado en competencias.

Una vez que el experto en el cargo asignara la calificación a cada una de las actividades, se aplicó una fórmula que permitió determinar cuáles eran consideradas esenciales dentro de cada cargo. La fórmula utilizada fue la siguiente:

FÓRMULA DE CÁLCULO

$$Total = FR + (CO * CM)$$

Para entender mejor la tabla de valoración de actividades es necesario conocer su definición y hacerse las siguientes preguntas para obtener de forma más rápida y sencilla la Frecuencia; Consecuencia de omisión o ejecución errada y Complejidad de la actividad:

Frecuencia

Definición: Cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.

¿Cada cuánto tiempo suele realizarse esta actividad? En caso de que la frecuencia varíe, indique cuál es la frecuencia más común con la que se lleva a cabo.

Consecuencia de omisión o ejecución errada

Definición: Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.

¿Qué nivel de impacto tendría no realizar esta actividad o llevarla a cabo de manera incorrecta?

Complejidad de la actividad

Definición: Se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.

¿Cuánto esfuerzo implica llevar a cabo esta actividad? En caso de requerirlo, ¿se necesita un alto nivel de conocimientos y habilidades para su correcto desempeño?

En el anexo 1 se observa el formato MPC utilizado para la realización de esta investigación.

Procedimiento

1. Selección de la muestra: Se identificaron los colaboradores con mayor antigüedad y experiencia en cada cargo del área comercial del supermercado, utilizando un muestreo intencional. Se seleccionó un representante por cada cargo.
2. Aplicación de la metodología MPC: A cada miembro de la muestra se le aplicó la metodología MPC, con el fin de recabar información detallada sobre las funciones, tareas y responsabilidades que desempeñan en su puesto de trabajo.
3. Identificación de actividades del cargo: A partir de la aplicación del formato MPC se enlistaron las actividades descritas por cada participante, redactándolas en forma de verbos en infinitivo para facilitar su análisis.

4. Valoración de las actividades: Cada actividad fue evaluada por el participante y validada por la supervisora correspondiente, utilizando la tabla de valoración basada en los criterios de frecuencia (FR), consecuencia de omisión (CO) y complejidad (CM).

5. Cálculo de actividades esenciales: Se aplicó la fórmula Total = FR + (CO × CM) para identificar cuáles actividades son consideradas esenciales dentro de cada cargo.

6. Elaboración del perfil por competencias: Con base en las actividades esenciales y la información obtenida, se elaboró el perfil por competencias de cada puesto.

7. Validación y entrega: Los perfiles elaborados fueron entregados al departamento de Talento Humano para su validación y uso oficial dentro de la organización.

8. Socialización de resultados: Finalmente, los perfiles fueron socializados con los colaboradores del comisariato, permitiéndoles conocer de manera clara y estructurada las funciones esenciales de su cargo, así como los criterios de desempeño asociados.

Capítulo 3

Resultados

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la metodología MPC para el levantamiento de los perfiles de cargo en el área comercial del comisariato. Estos resultados permitieron conocer las competencias y funciones de cada puesto, facilitando la toma de decisiones para una adecuada gestión del talento humano. Las definiciones de las competencias presentadas en este capítulo corresponden a Martha Alles (2009).

Tabla 2

Perfil de cargo de perchista

MEGA Santa Cecilia Baratito Siempre...	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS
Área	Comercial
Nombre del cargo	Perchista
Misión del cargo	Garantizar la adecuada exhibición y orden de la mercadería en perchas, verificando que los productos se encuentren en buen estado, dentro de su fecha de vigencia y ubicados conforme a las marcas y espacios designados, contribuyendo así a una experiencia de compra organizada y satisfactoria para el cliente.
Jefe inmediato	Martha Yunga
Puesto del jefe inmediato	Supervisor comercial
Materiales que utiliza para su trabajo	Cuaderno, coche, esfero, mascarilla

ACTIVIDADES				
ACTIVIDADES	**FR**	**CO**	**CM**	**TOTAL**
Verificar las fechas de caducidad en cada producto	2	3	3	11
Acomodarlos productos en sus respectivas perchas	4	5	4	24
Manter limpias las perchas	2	4	3	14
Supervisar que las mercaderistas se mantengan en sus puestos asignados y cumplan con la distribución establecida.	5	4	4	21
Gestionar la devolución de productos dañados, caducados o en mal estado, garantizando que la mercadería exhibida cumpla con los estándares de calidad establecidos.	4	5	3	19
Revisar periódicamente el inventario para asegurar que no existan faltantes en los productos.	2	5	5	27
ACTIVIDADES ESENCIALES				
Revisar periódicamente el inventario para asegurar que no existan faltantes en los productos.				
Acomodarlos productos en sus respectivas perchas				
Supervisar que las mercaderistas se mantengan en sus puestos asignados y cumplan con la distribución establecida.				
Gestionar la devolución de productos dañados, caducados o en mal estado, garantizando que la mercadería exhibida cumpla con los estándares de calidad establecidos.				
Manter limpias las perchas				

COMPETENCIAS	CARDINALES			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	X	X
	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X
	Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X	X
	Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer		X
	Compromiso con calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.	X	X
	ESPECIFICAS			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos	X	
	Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente	X	X
	Orientación al cliente externo e interno	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro	X	

EXPERIENCIA Y EDUCACION REQUERIDA

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
TIEMPO REQUERIDO	APLICA (X)	
No requiere		
Menos de un año	X	
Más de un año		
EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	APLICA (X)	TITULO OBTENIDO
No requiere	X	
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		

Tabla 3

Perfil de cargo Jefe de Bodega

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS
Área	Comercial
Nombre del cargo	Jefe de bodega
Misión del cargo	Dirigir y controlar las operaciones de recepción, almacenamiento, control de inventarios y despacho de mercadería en el comisariato, asegurando el orden, la rotación adecuada de productos y el abastecimiento oportuno a las áreas de venta, cumpliendo con los estándares de calidad, seguridad y servicio.
Jefe inmediato	Tamara Solano
Puesto del jefe inmediato	Jefe de compras
Materiales que utiliza para su trabajo	Cuaderno, computadora, esfero, láser, coche, ascensor, guantes.
Cargos a quien supervisa	Ayudante de bodega

	ACTIVIDADES	FR	CO	CM	TOTAL
ACTIVIDADES	Recibir y verificar la mercadería entregada por proveedores para el local, comprobando cantidades, calidad y estado de los productos.	5	5	4	25
	Despachar la mercadería recibida hacia las áreas correspondientes, asegurando su correcta distribución.	4	4	4	20
	Inspeccionar que las áreas de trabajo de la bodega se mantengan en orden y bajo normas de seguridad.	5	5	4	25
	Supervisar y coordinar las actividades del personal auxiliar de bodega.	5	4	4	21
	Controlar los productos con fecha próxima a caducar y gestionar su salida o devolución según políticas internas.	5	5	5	30
	Supervisar y coordinar la limpieza de la bodega y de los baños asignados al área.	4	4	3	16
	Despachar la mercadería destinada a la otra sucursal de manera organizada y oportuna.	4	4	3	16
	Realizar transferencias de productos entre sucursales o áreas cuando sea requerido.	4	4	3	16
	Revisar y organizar la mercadería destinada a promociones, garantizando su disponibilidad y correcta exhibición.	4	4	3	16

ACTIVIDADES ESENCIALES
Controlar los productos con fecha próxima a caducar y gestionar su salida o devolución según políticas internas.
Recibir y verificar la mercadería entregada por proveedores para el local, comprobando cantidades, calidad y estado de los productos.
Inspeccionar que las áreas de trabajo de la bodega se mantengan en orden y bajo normas de seguridad.
Supervisar y coordinar las actividades del personal auxiliar de bodega.
Despachar la mercadería recibida hacia las áreas correspondientes, asegurando su correcta distribución.

COMPETENCIAS

CARDINALES			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	X	X
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X	X
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer		X
Compromiso con calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.		X
ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos		X
Toma de decisiones	Capacidad para evaluar opciones y recursos disponibles, eligiendo la alternativa más adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales.		X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales		X

EXPERIENCIA Y EDUCACION REQUERIDO

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
TIEMPO REQUERIDO	APLICA (X)
No requiere	
Menos de un año	
Más de un año	X

EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	APLICA (X)	TITULO OBTENIDO
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)	X	Bachiller
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		

Tabla 4

Perfil de cargo Jefe de Guardias

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS
Área	Comercial
Nombre del cargo	Jefe de Guardias de Seguridad
Misión del cargo	Planificar, coordinar y supervisar la seguridad tanto de las instalaciones como el personal del centro comercial.
Cargo a quien supervisa	Guardia interno
Jefe inmediato	Martha Yunga
Puesto del jefe inmediato	Supervisora comercial
Materiales que utiliza para su trabajo	Radio, tolete, gas lacrimógeno, teiser
Cargos a quien supervisa	Guardias internos y guardia de bodega.

	ACTIVIDADES	FR	CO	CM	TOTAL
ACTIVIDADES	Supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal de seguridad.	5	5	2	15
	Coordinar y verificar la aplicación de los protocolos de seguridad en casos de robo u otras emergencias.	4	5	4	24
	Controlar la apertura y cierre del comisariato, garantizando el cumplimiento de las normas de seguridad.	5	5	2	15
	Supervisar el orden y aseo de las áreas de trabajo relacionadas con la seguridad.	5	5	2	15
	Reportar y dar seguimiento a novedades de inventario relacionadas con errores de facturación o posibles pérdidas por robos.	4	5	2	14
	Elaborar y controlar los turnos de trabajo del personal de seguridad, asegurando cobertura permanente en el almacén.	4	5	2	14
	Aplicar medidas disciplinarias al personal de seguridad que incumpla con las normas o funciones asignadas.	2	4	2	10
	Apoyar a la supervisora en la gestión operativa del área comercial, asumiendo funciones de coordinación y control del personal, actuando como segundo responsable en ausencia de la supervisora	4	4	4	20

	ACTIVIDADES ESENCIALES
	Coordinar y verificar la aplicación de los protocolos de seguridad en casos de robo u otras emergencias.
	Apoyar a la supervisora en la gestión operativa del área comercial, asumiendo funciones de coordinación y control del personal, actuando como segundo responsable en ausencia de la supervisora
	Supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones asignadas al personal de seguridad.
	Controlar la apertura y cierre del comisariato, garantizando el cumplimiento de las normas de seguridad.
	Supervisar el orden y aseo de las áreas de trabajo relacionadas con la seguridad.
	Reportar y dar seguimiento a novedades de inventario relacionadas con errores de facturación o posibles pérdidas por robos.

COMPETENCIAS	CARDINALES			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	X	X
	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X
	Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X	X
	Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer		X
	Compromiso con calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.		X

ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos		X
Toma de decisiones	Capacidad para evaluar opciones y recursos disponibles, eligiendo la alternativa más adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales.		X
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales		X

EXPERIENCIA Y EDUCACION REQUERIDA

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
TIEMPO REQUERIDO	APLICA (X)
No requiere	
Menos de un año	
Más de un año	X

EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	APLICA (X)	TITULO OBTENIDO
No requiere		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)	X	Bachiller
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		

Tabla 5

Perfil de cargo Guardia de Bodega

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS
Área	Comercial
Nombre del cargo	Guardia de Bodega
Misión del cargo	Controlar el ingreso y salida de mercadería y personas externas al comisariato, verificando que cuente con la documentación correspondiente y garantizando la seguridad de las instalaciones.
Jefe inmediato	Esteban Zúñiga
Puesto del jefe inmediato	Jefe de Guardias
Materiales que utiliza para su trabajo	Guantes, pallets, hidráulica, montacargas, artículos de limpieza, radio y teléfono

	ACTIVIDADES	FR	CO	CM	TOTAL
ACTIVIDADES	Abrir y cerrar las puertas de acceso a oficinas y bodega en los horarios establecidos, asegurando el resguardo de la mercadería.	5	5	2	15
	Controlar el ingreso de proveedores y verificar que la mercadería recibida cuente con guías de remisión, facturas o documentos de devolución correspondientes.	5	5	3	20
	Supervisar el área de recepción de mercadería, organizando los espacios para evitar obstrucciones y facilitar la descarga.	5	5	2	15
	Registrar y autorizar el ingreso de personas externas a las oficinas únicamente con permiso de la administración.	5	5	3	20
	Mantener en condiciones de limpieza y orden el área de recepción de mercadería, apoyando en la recolección de desechos de embalaje.	5	5	2	15
	Custodiar la descarga de contenedores y mercadería recibida en horarios nocturnos, verificando que el proceso se realice de manera segura.	1	5	4	21

	ACTIVIDADES ESENCIALES
	Custodiar la descarga de contenedores y mercadería recibida en horarios nocturnos, verificando que el proceso se realice de manera segura.
	Controlar el ingreso de proveedores y verificar que la mercadería recibida cuente con guías de remisión, facturas o documentos de devolución correspondientes.
	Registrar y autorizar el ingreso de personas externas a las oficinas únicamente con permiso de la administración.
	Supervisar el área de recepción de mercadería, organizando los espacios para evitar obstrucciones y facilitar la descarga.
	Mantener en condiciones de limpieza y orden el área de recepción de mercadería, apoyando en la recolección de desechos de embalaje.

COMPETENCIAS	CARDINALES			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	X	X
	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X
	Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X	X
	Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer		X
	Compromiso con calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.		X

ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales		X
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos		X
Flexibilidad y adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos.	X	
Prudencia	Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto.		X

EXPERIENCIA Y EDUCACION REQUERIDA

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
TIEMPO REQUERIDO	APLICA (X)
No requiere	
Menos de un año	X
Más de un año	

EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	APLICA (X)	TITULO OBTENIDO
No requiere		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)	X	Bachiller
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		

Tabla 6

Perfil de cargo de Supervisor/a

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS
Área	Comercial
Nombre del cargo	Supervisora
Misión del cargo	Garantizar el correcto funcionamiento del área comercial y del almacén, supervisando al personal, controlando el stock y el inventario de la mercaderia asegurando un servicio eficiente que cumpla con los objetivos del comisariato.
Jefe inmediato	Ismael Barahona
Puesto del jefe inmediato	Gerente general
Materiales que utiliza para su trabajo	Celular, radio
Cargos a que supervisa	Perchistas, cajeros

	ACTIVIDADES	FR	CO	CM	TOTAL
ACTIVIDADES	Supervisar la puntualidad y asistencia del personal.	5	4	2	13
	Gestionar y coordinar la asignación de responsabilidades al personal y a los mercaderistas	5	5	4	25
	Realizar recepción e inventarios periódicos de productos, garantizando la exactitud de existencias.	5	5	4	25
	Identificar y dar solución a faltantes o inconsistencias de productos.	5	5	4	25
	Exhibir los productos en promoción según se solicite	4	5	3	19

	Autorizar notas de crédito cuando corresponda.	5	4	2	13
	Resolver errores de caja y transacciones registradas por los cajeros.	5	5	4	25
	Aperturar y cerrar las puertas del local en los días y horarios establecidos.	5	5	5	30
	Atender y resolver problemas o reclamos de clientes externos.	5	5	4	25
	Supervisar el cumplimiento de los contratos y acuerdos establecidos con proveedores o clientes.	5	5	3	20

	ACTIVIDADES ESENCIALES
	Aperturar y cerrar las puertas del local en los días y horarios establecidos.
	Gestionar y coordinar la asignación de responsabilidades al personal y a los mercaderistas
	Identificar y dar solución a faltantes o inconsistencias de productos.
	Realizar recepción de inventarios periódicos de productos, garantizando la exactitud de existencias.
	Identificar y dar solución a faltantes o inconsistencias de productos.
	Resolver errores de caja y transacciones registradas por los cajeros.
	Atender y resolver problemas o reclamos de clientes externos.

COMPETENCIAS	CARDINALES			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	X	X
	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X
	Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X	X
	Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer		X
	Compromiso con calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.	X	
	ESPECIFICAS			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales		X
	Orientación al cliente externo e interno	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro.	X	
	Gestión y logros de objetivos	Capacidad para orientar al logro de objetivos, planificar, delegar, formar personas, analizar información, movilizar recursos, controlar la gestión y coordinar actividades para garantizar eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión de la organización.	X	X
	Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.		X
	Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.		X

EXPERIENCIA Y EDUCACION REQUERIDA

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
TIEMPO REQUERIDO	APLICA (X)	
No requiere		
Menos de un año		
Más de un año	X	
EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	APLICA (X)	TITULO OBTENIDO
No requiere		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)	X	Bachiller
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		

Tabla 7

Perfil de cargo de Asistente de Bodega

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS
Área	Comercial
Nombre del cargo	Asistente de bodega
Misión del cargo	Garantizar el adecuado control y organización de la mercadería en bodega, verificando su ingreso, almacenamiento, fechas de caducidad y calidad, para asegurar el abastecimiento oportuno y ordenado al comisariato.
Jefe inmediato	Tamara Solano
Puesto del jefe inmediato	Jefe de Compras
Materiales que utiliza para su trabajo	Computadora, láser, gata hidráulica.

	ACTIVIDADES	FR	CO	CM	TOTAL
ACTIVIDADES	Realizar transferencias y despachos de productos hacia el área de ventas, asegurando el cumplimiento de los requerimientos internos.	5	5	3	20
	Organizar y armar promociones, garantizando la correcta identificación y ubicación de los productos.	3	5	3	18
	Ejecutar y colaborar en la toma de inventarios periódicos, verificando existencias y reportando novedades.	5	5	5	30
	Controlar la mercadería en bodega, revisando fechas de caducidad y condiciones de calidad de los productos.	4	5	3	19
	Registrar en el sistema el ingreso de facturas, cajas y demás documentos relacionados con el movimiento de mercadería.	5	5	3	20
	Mantener el orden y limpieza del área de trabajo, cumpliendo con las normas de seguridad e higiene establecidas.	5	5	3	20

ACTIVIDADES ESENCIALES
Ejecutar y colaborar en la toma de inventarios periódicos, verificando existencias y reportando novedades.
Realizar transferencias y despachos de productos hacia el área de ventas, asegurando el cumplimiento de los requerimientos internos.
Registrar en el sistema el ingreso de facturas, cajas y demás documentos relacionados con el movimiento de mercadería.
Mantener el orden y limpieza del área de trabajo, cumpliendo con las normas de seguridad e higiene establecidas.
Controlar la mercadería en bodega, revisando fechas de caducidad y condiciones de calidad de los productos.
Organizar y armar promociones, garantizando la correcta identificación y ubicación de los productos.

COMPETENCIAS	CARDINALES			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	X	X
	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X
	Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X	X
	Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer		X
	Compromiso con calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.		X

ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales		X
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos		X
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización	X	X
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.		X

EXPERIENCIA Y EDUCACION REQUERIDA

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
TIEMPO REQUERIDO	APLICA (X)
No requiere	
Menos de un año	X
Más de un año	

EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	APLICA (X)	TITULO OBTENIDO
No requiere		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)	X	Bachiller
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		

Tabla 8

Perfil de cargo de Guardia de Almacén Interno

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS
Área	Comercial
Nombre del cargo	Guardia de almacén interno
Misión del cargo	Velar por la seguridad y el control del almacén interno, garantizando la protección de la mercadería, la adecuada supervisión de las instalaciones y el cumplimiento de las normas de seguridad para contribuir a un servicio eficiente y confiable.
Jefe inmediato	Esteban Zúñiga
Puesto del jefe inmediato	Jefe de Guardias
Materiales que utiliza para su trabajo	Radio, bitácora, teléfono

	ACTIVIDADES	FR	CO	CM	TOTAL
ACTIVIDADES	Controlar el acceso y salida de clientes, proveedores y colaboradores, verificando que no se sustraigan productos ni se incumplan las normas internas del comisariato.	5	5	3	20
	Vigilar permanentemente las instalaciones del almacén interno y áreas asignadas, detectando y reportando cualquier anomalía o riesgo de seguridad.	5	5	5	30
	Colaborar en la revisión de mercadería durante inventarios y procesos de control, a fin de prevenir faltantes y garantizar la protección de los productos.	5	5	2	15
	Atender con respeto y cortesía a clientes proporcionando información oportuna y asegurando un ambiente seguro dentro del comisariato.	5	4	2	13
	ACTIVIDADES ESENCIALES				
	Vigilar permanentemente las instalaciones del almacén interno y áreas asignadas, detectando y reportando cualquier anomalía o riesgo de seguridad.				
	Controlar el acceso y salida de clientes, proveedores y colaboradores, verificando que no se sustraigan productos ni se incumplan las normas internas del comisariato.				
	Colaborar en la revisión de mercadería durante inventarios y procesos de control, a fin de prevenir faltantes y garantizar la protección de los productos.				

COMPETENCIAS	CARDINALES			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	X	X
	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X
	Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X	X
	Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		X
	Compromiso con calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.		X
	ESPECIFICAS			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.	X	X
	Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización.	X	X
	Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.		X

EXPERIENCIA Y EDUCACION REQUERIDA

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
TIEMPO REQUERIDO	APLICA (X)	
No requiere		
Menos de un año		
Más de un año	X	
EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	APLICA (X)	TITULO OBTENIDO
No requiere		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)	X	Bachiller
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		

Tabla 9

Perfil de cargo de Cajero/a

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS
Área	Comercial
Nombre del cargo	Cajera/o
Misión del cargo	Garantizar una atención rápida, cordial y eficiente a los clientes durante el proceso de facturación y cobro, asegurando la correcta gestión de dinero, medios de pago y precisión en las transacciones.
Jefe inmediato	Martha Yunga
Puesto del jefe inmediato	Supervisora
Materiales que utiliza para su trabajo	Computadora, impresora, láser

	ACTIVIDADES	FR	CO	CM	TOTAL
ACTIVIDADES	Recibir y dar la bienvenida al cliente, mostrando cordialidad y respeto en la atención.	5	5	2	15
	Registrar los productos a través del escáner o sistema de facturación, verificando que se contabilicen correctamente.	5	5	3	20
	Cobrar los productos adquiridos, gestionando de manera precisa los diferentes medios de pago.	5	5	3	20
	Entregar el cambio correspondiente y la factura al cliente, asegurando exactitud en la transacción.	5	5	3	20
	Empacar o enfundar los productos de acuerdo con las normas de la empresa y las necesidades del cliente.	5	4	2	13
	Despedir al cliente agradeciendo su visita y fomentando una experiencia positiva.	5	5	2	15

	Realizar el cuadre de caja diario, verificando que los valores recaudados coincidan con las ventas registradas.	5	5	2	15
	Brindar soluciones inmediatas y canalizar inconvenientes presentados durante el proceso de compra.	5	5	2	15

ACTIVIDADES ESENCIALES
Registrar los productos a través del escáner o sistema de facturación, verificando que se contabilicen correctamente.
Cobrar los productos adquiridos, gestionando de manera precisa los diferentes medios de pago.
Entregar el cambio correspondiente y la factura al cliente, asegurando exactitud en la transacción.
Realizar el cuadre de caja diario, verificando que los valores recaudados coincidan con las ventas registradas.
Recibir y dar la bienvenida al cliente, mostrando cordialidad y respeto en la atención.

COMPETENCIAS	CARDINALES			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	X	X
	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X
	Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X	X
	Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		X
	Compromiso con calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.		X

ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes.	X	
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales.		X
Orientación al cliente externo e interno	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro.	X	X
Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.	X	X

EXPERIENCIA Y EDUCACION REQUERIDA

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
TIEMPO REQUERIDO	APLICA (X)
No requiere	
Menos de un año	X
Más de un año	

EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	APLICA (X)	TITULO OBTENIDO
No requiere		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)	X	Bachiller
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		

Tabla 10

Perfil de cargo de Chofer

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS
Área	Comercial
Nombre del cargo	Cajera/o
Misión del cargo	Garantizar una atención rápida, cordial y eficiente a los clientes durante el proceso de facturación y cobro, asegurando la correcta gestión de dinero, medios de pago y precisión en las transacciones.
Jefe inmediato	Martha Yunga
Puesto del jefe inmediato	Supervisora
Materiales que utiliza para su trabajo	Computadora, impresora, láser

ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	FR	CO	CM	TOTAL
	Recibir y dar la bienvenida al cliente, mostrando cordialidad y respeto en la atención.	5	5	2	15
	Registrar los productos a través del escáner o sistema de facturación, verificando que se contabilicen correctamente.	5	5	3	20
	Cobrar los productos adquiridos, gestionando de manera precisa los diferentes medios de pago.	5	5	3	20
	Entregar el cambio correspondiente y la factura al cliente, asegurando exactitud en la transacción.	5	5	3	20
	Empacar o enfundar los productos de acuerdo con las normas de la empresa y las necesidades del cliente.	5	4	2	13
	Despedir al cliente agradeciendo su visita y fomentando una experiencia positiva.	5	5	2	15
	Realizar el cuadre de caja diario, verificando que los valores recaudados coincidan con las ventas registradas.	5	5	2	15
	Brindar soluciones inmediatas y canalizar inconvenientes presentados durante el proceso de compra.	5	5	2	15

ACTIVIDADES ESENCIALES
Registrar los productos a través del escáner o sistema de facturación, verificando que se contabilicen correctamente.
Cobrar los productos adquiridos, gestionando de manera precisa los diferentes medios de pago.
Entregar el cambio correspondiente y la factura al cliente, asegurando exactitud en la transacción.
Realizar el cuadre de caja diario, verificando que los valores recaudados coincidan con las ventas registradas.
Recibir y dar la bienvenida al cliente, mostrando cordialidad y respeto en la atención.

COMPETENCIAS

CARDINALES			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	X	X
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X
Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.	X	X
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		X
Compromiso con calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.	X	

ESPECIFICAS			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
Flexibilidad y adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos.		X
Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.		X
Orientación al cliente externo e interno	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro.	X	
Planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	X	X

EXPERIENCIA Y EDUCACION

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
TIEMPO REQUERIDO	APLICA (X)
No requiere	
Menos de un año	X
Más de un año	

EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	APLICA (X)	TITULO OBTENIDO
No requiere		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)	X	Bachiller
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		

Tabla 11

Perfil de cargo de Auxiliar de Servicios

	PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS
Área	Comercial
Nombre del cargo	Auxiliar de Servicios
Misión del cargo	Brindar apoyo integral en las diferentes áreas de la empresa y el comisariato, contribuyendo en las tareas operativas y logísticas para garantizar un funcionamiento eficiente y un servicio de calidad.
Jefe inmediato	Tamara Solano
Puesto del jefe inmediato	Jefe de Compras
Materiales que utiliza para su trabajo	Celular, cuaderno, mochila

	ACTIVIDADES	FR	CO	CM	TOTAL
ACTIVIDADES	Pesar, controlar y realizar inventario de granos, frutos secos y otros productos.	4	4	2	12
	Apoyar en la entrega de productos junto al chofer, garantizando su correcto traslado y recepción.	3	4	2	11
	Realizar depósitos bancarios y trámites externos de la empresa.	4	4	2	12
	Recibir, clasificar y entregar documentos internos y externos.	3	4	2	11
	Mantener la limpieza y el orden en las áreas de bodega y oficinas.	4	4	2	12
	Controlar los productos que se pesan en temporadas de alta demanda (como la navideña).	5	4	3	17

	Ejecutar cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato, dentro del ámbito de sus funciones.	5	4	2	13

ACTIVIDADES ESENCIALES
Controlar los productos que se pesan en temporadas de alta demanda (como la navideña).
Ejecutar cualquier otra actividad asignada por su jefe inmediato, dentro del ámbito de sus funciones.
Pesar, controlar y realizar inventario de granos, frutos secos y otros productos.
Realizar depósitos bancarios y trámites externos de la empresa.
Mantener la limpieza y el orden en las áreas de bodega y oficinas.

COMPETENCIAS	CARDINALES			
	COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
	Trabajo en equipo	Es la capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	X	X
	Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales.		X
	Respeto	Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		X
	Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer.		X
	Compromiso con calidad de trabajo	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.		X

ESPECÍFICAS			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	C	S
Flexibilidad y adaptación	Capacidad para trabajar con eficacia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos.		X
Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional.		X
Planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos.	X	X

EXPERIENCIA Y EDUCACION REQUERIDA

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
TIEMPO REQUERIDO	APLICA (X)
No requiere	
Menos de un año	X
Mas de un año	

EDUCACION FORMAL REQUERIDA		
NIVEL DE EDUCACION FORMAL	APLICA (X)	TITULO OBTENIDO
No requiere		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)	X	Bachiller
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		

Conclusiones

El levantamiento de perfiles de cargo por competencias es un proceso esencial para toda organización, ya que permite definir con claridad las funciones, responsabilidades y competencias de cada puesto. Esto facilita al departamento de Recursos Humanos planificar estrategias efectivas de capacitación, mejorar los procesos de selección y asegurar contrataciones acordes a los objetivos institucionales.

Durante la aplicación de la metodología se evidenció que, en algunos casos, existe falta de conocimiento por parte de los colaboradores de quienes son los que los supervisan, lo que dificulta la correcta asignación de tareas y la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Asimismo, se identificó la necesidad de reorganizar el organigrama de la empresa luego de una revisión exhaustiva, ya que se observaron ambigüedades en las relaciones jerárquicas que podrían afectar la comunicación interna y la eficiencia en la toma de decisiones.

Contar con perfiles de cargo actualizados también beneficia tanto a los colaboradores actuales como a los de nuevo ingreso, pues les brinda claridad sobre sus responsabilidades, refuerza su sentido de pertenencia y facilita una inducción más ágil y efectiva.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y del análisis realizado durante el levantamiento de perfiles de cargo por competencias, se presentan a continuación recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y optimizar la estructura organizacional de la empresa.

Se recomienda que la empresa revise y reorganice su estructura jerárquica, definiendo con claridad las líneas de autoridad y comunicación entre cargos. Esto permitirá mejorar la coordinación entre áreas, optimizar los procesos y fortalecer la supervisión del personal.

Asimismo, el organigrama debe mantenerse actualizado periódicamente, especialmente cuando se realicen cambios en la estructura o se creen nuevos cargos. Es aconsejable socializarlo con todos los colaboradores, para que conozcan a quién deben reportar.

Se recomienda aplicar esta metodología en empresas similares del sector, con el fin de comparar resultados y promover buenas prácticas en la definición de perfiles por competencias dentro del ámbito empresarial.

Referencias

Alí Gassibe, M. (2014). CONFECCION DE ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION DELMINISTERIO DE TURISMO DE MENDOZA. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6685/aligassibe-tesisfce.pdf

Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Granica.

Alles, M. (2009). Diccionario de competencias la triología. Granica.

Ballesteros, D. C., Prieto Figueroa, A., Buitrago Maldonado, L. Y. (2018). IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS Y LA DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE CARGOS EN LAS ORGANIZACIONES. Obtenido de https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/038fb579-d363-4f7c-a463-f3cfd440f48e/content

Barrera Bravo , P. J., Vidal Vélez , J. M. (2023). LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIA Y PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA CARGOS DE UNA EMPRESACOMERCIALIZADORA DE LA CUIDAD DE CUENCA. Obtenido de Repositorio institucional: https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/13112

Blanco Ariza, A. B., Vásquez García, Á. W., García Jiménez, R., Malamed Varela, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. Obtenido de Repositorio Digital: https://bonga.unisimon.edu.co/items/d47e230d-9d80-4f8c-8ce7-3eb135b1f210

Carrasco Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. Obtenido de

http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/An%C3%A1lisis%20y%20descripci%C3%B3n%20de%20puestos%20de%20trabajo%20en%20la%20administraci%C3%B3n%20local.pdf

Chávez, L. M. (2016). Gestión del talento humano. Riobamba. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62166733/gestion_del_talento_humano20200221-82489-1571dah-libre.pdf?1582346903=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion_del_talento_humano_ESPOCH_2016.pdf&Expires=1750110676&Signature=E6D8IyCn~iyWYV2

Fincowsky, E. B. (2004). Organización de empresas. Mc Graw Hill. Obtenido de https://naghelsy.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf

Hayes, D. M. (2016). Motivación del talento humano. Revista Investigación y Negocios, 21-22.

Lara, M. G. (2015). GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e5d2e5cb-ddee-4980-a8cb-0a0ae42fc50f/content

Márquez Barros, F. (2022). ELABORACIÓN DE UN MANUAL PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ECUACYCLO EN LACIUDAD DE CUENCA. Obtenido de https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12362/1/17889.pdf

Mendieta Ortega, M. P., Erazo Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7439103

Ocampo Ulloa, W. L., Huilcapi Masacon, N. H., Cifuentes Rodríguez, A. F. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 3, 114-137. Obtenido de https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137

Pérez, J. G. (2012). Estructurar el manual de funciones por competencias para las Fragancias Cía. Ltda. Obtenido de https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/1778

Ramirez, K. O. (2021). Importancia del departamento de talento humano y la estructura de los perfiles de cargo en las organizaciones . Obtenido de https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/08e1b5dc-90e5-425e-8af7-699e08bf24df/content

Reiban Narváez, A. K. (2021). Implementación de un Manual de Perfiles de Cargo por Competencias en Distribuciones y Representaciones Laura Narváez. Obtenido de https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11358/1/16895.pdf

Troilo, F. (2013). Desarrollo de competencias gerenciales. Obtenido de https://aset.org.ar/congresos-anteriores/11/ponencias/p19_Troilo.pdf

Vallejo, G. J. (2013). Levantamiento de perfiles por competencias para el Area 8 Sigsig Centro de Salud Hospital San Sebastián. Obtenido de https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/3179

Vitery López, E. F. (2010). Caracterización de los procesos y procedimientos de la oficina de talento humano y levantamiento de perfiles de cargos de EMPOPASTO S.A E.S.P. Obtenido de Sistema Institucional de recursos digitales: https://sired.udenar.edu.co/11383/

Zayas Agüero, P. M. (febrero de 2011). Revista de investigación en turismo y desarrollo local, 4. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9200018.pdf

Anexos

Anexo 1. Formato MPC

1.. IDENTIFCACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto	
Departamento al que pertenece	
Nombre del jefe inmediato	
Puesto del jefe inmediato	
Nº de personas a cargo	
Cargos que supervisa	

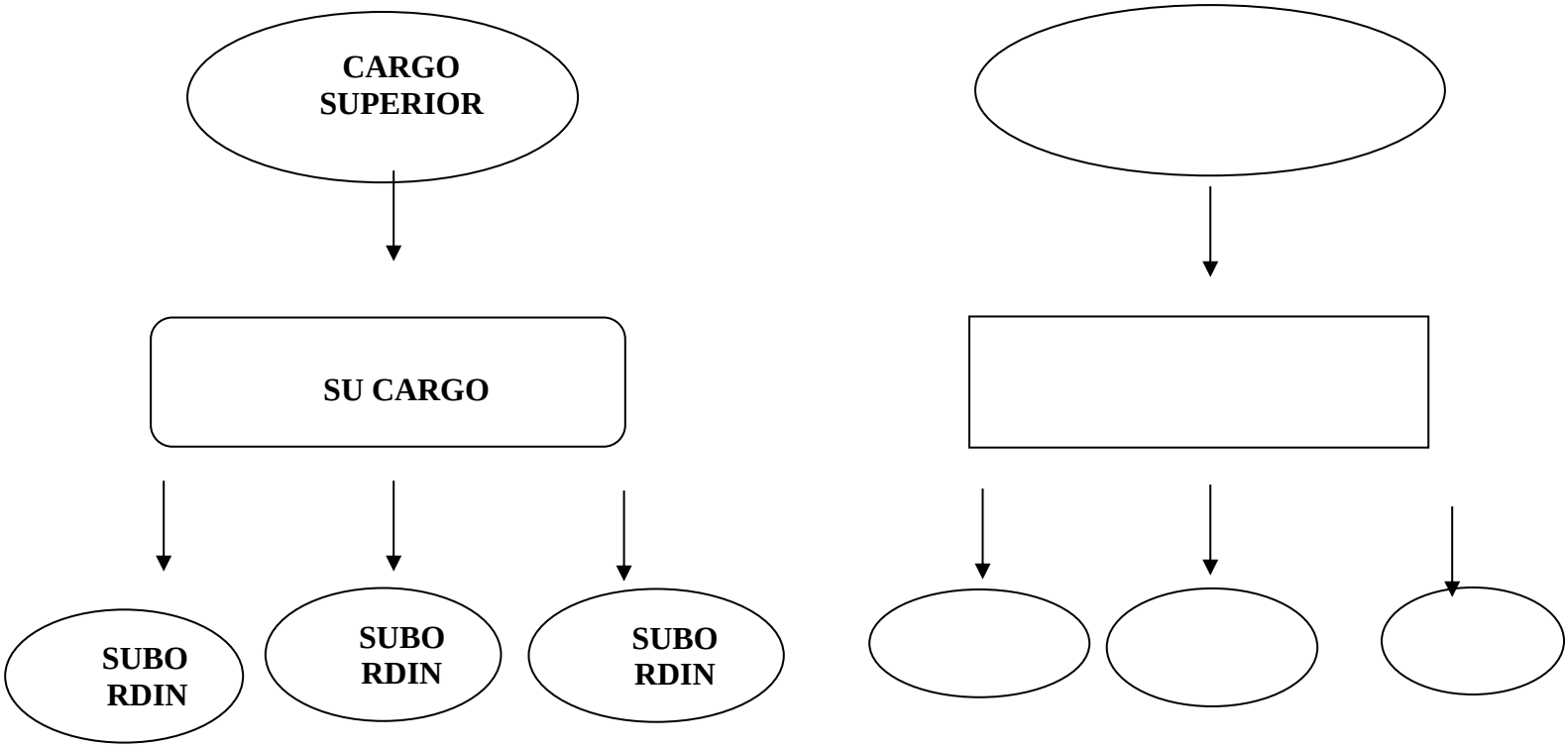
2. MISIÓN DEL PERFIL

Es preguntar al dueño del perfil: ¿Para que existe el cargo=

3.DIMENSIÓN

Dimensiones materiales:	Materiales que utiliza para su trabajo	

4. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



5. ACTIVIDADES DEL CARGO Y LA IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

Actividades del cargo	FR	CO	CM	TOTAL

6. MATRIZ DE COMPETENCIAS

CARDINALES

Competencias	Definición	Requerimiento Capacitación	Requerimiento de selección

ESPECÍFICAS

Competencias	Definición	Requerimiento Capacitación	Requerimiento de selección

OTRAS DESTREZAS

DESTREZAS	Definición

7. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo requerido	Aplica (x)
No requiere	
Menos de un año	
Más de un año	

8. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación Formal	Aplica	Titulo obtenido
No requiere		
Primer Nivel: Secundaria Completa (Bachiller)		
Segundo Nivel: Carreras Intermedias, Técnicas, Tecnologías		
Tercer Nivel: Instrucción Universitaria Completa		