



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

**PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA ORFA  
CORPORATION CIA. LTDA.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial**

**AUTORA:  
SANDRA LORENA OCHOA AVILÉS**

**DIRECTOR:  
ING. IVÁN ORELLANA OSORIO**

**CUENCA-ECUADOR  
2014**

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>1. MARCO CONCEPTUAL. ....</b>	<b>3</b>
1.1. Gestión de Recursos Humanos por Competencias. ....	3
1.2. Marco Legal.....	8
CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	8
REGIMEN LABORAL ECUATORIANO: RESUMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO .....	9
RESUMEN DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO. ....	11
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>13</b>
<b>2. REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. ....</b>	<b>13</b>
MISIÓN:.....	13
VISIÓN:.....	13
OBJETIVO:.....	13
2.1. Estructura Organizacional.....	13
ORGANIGRAMA:.....	14
Gráfico 1: “Organigrama de la Empresa Orfa Corporation Cía. Ltda.” .....	14
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	15
2.2. Análisis de puestos.....	15
LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CARGOS .....	17
2.3. Análisis FODA. ....	21
Gráfico 2: Cuadro de análisis FODA empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA.....	25
<b>CAPÍTULO III. ....</b>	<b>26</b>
<b>3. DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS. ....</b>	<b>26</b>
3.1. Identificación de competencias. ....	26
Implantar perfiles de cargo por competencias en ORFA CORPORATION CIA. LTDA. ....	26
Gráfico 3: “Competencias” .....	27
IMPLEMENTACION DE PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS EN ORFA CORPORATION CIA. LTDA.....	28
Competencias corporativas:.....	28
COMPETENCIAS DE CARGO:.....	28

3.2.	Elaboración de diccionario de competencias.....	29
	Competencias corporativas:.....	30
	Competencias de cargo: .....	30
	Gráfico 4: “Competencias Corporativas” .....	32
	Gráfico 5: “Competencias de Cargo” .....	35
	GRADOS DE LAS COMPETENCIAS:.....	36
<b>CAPÍTULO IV</b> .....		<b>37</b>
<b>4. DEFINICIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS</b> .....		<b>37</b>
4.1.	Asignación de competencias a los puestos de trabajo.....	37
	PERFIL DEL CARGO: .....	37
	DESARROLLO DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS QUE FUERON SELECCIONADOS: .....	39
4.2.	Identificación de la brecha existente.....	58
	Gráfico 6: “Escala Numérica” .....	59
	Gráfico 7: “Frecuencias” .....	59
	GRADOS DE COMPETENCIAS REQUERIDOS PARA LOS CARGOS EN ESTUDIO.....	61
	Gráfico 8: “Evaluación Competencias Gerente” .....	65
	Gráfico 9: “Determinación Brecha existente Gerente” .....	65
	Gráfico 10: “Evaluación Competencias Jefe de Compras” .....	67
	Gráfico 11: “Determinación Brecha existente Jefe de Compras” .....	67
	Gráfico 12: “Evaluación Competencias Jefe Administrativo” .....	69
	Gráfico 13: “Determinación de la brecha existente Jefe Administrativo” .....	69
	Gráfico 14: “Evaluación Competencias Jefe de Ventas”.....	71
	Gráfico 15: “Determinación Brecha existente Jefe de Ventas” .....	71
	Gráfico 16: “Evaluación Competencias Vendedor” .....	73
	Gráfico 17: “Determinación Brecha existente Vendedor” .....	73
4.3.	Conclusiones y Recomendaciones .....	74
<b>ANEXOS</b> .....		<b>76</b>
1.	ENTREVISTA PARA ANÁLISIS DEL PUESTO: .....	76
2.	FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CARGOS: .....	77
3.	CUESTIONARIO ANALISIS FODA.....	78
4.	FORMATO PARA EL PERFIL DEL CARGO EMPRESA ORFA CORPORATION .....	80

5.	FORMATO DE FICHAS DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN ORFA CORPORATION CIA. LTDA.....	83
6.	FORMATO PARA LA EVALUACION POR COMPETENCIAS .....	88
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>89</b>

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi esposo por haberme impulsado y motivado a terminar lo empezado, a mi madre y hermanos por estar siempre a mi lado, al Ing. Iván Orellana, por guiarme en la elaboración de este trabajo y a todas las personas que forman parte de mi vida por acompañarme en el camino.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi esposo Juan Pablo y a mis hijos Juan Francisco y Andrea que son la razón de mi vida.

**Job profiles by competencies at Orfa Corporation Co. Ltda. Company**

**ABSTRACT**

When there is a high turnover of staff it is necessary to conduct a job analysis to define profiles by competency. This will allow hiring staff by considering their knowledge, skills and attitudes. Competency profiles clearly define jobs, their roles and responsibilities, guaranteeing that the persons assigned to the activities are the most suitable for the position and consequently, the company will achieve greater performance with a more competent staff. This will be a competitive advantage for the growth and development of the company ensuring that its people do their job well.



Translated by,  
Lic. Lourdes Crespo

## **Perfiles de cargo por competencias en la empresa Orfa Corporation Cía. Ltda.**

### **RESUMEN**

Al existir un alto índice de rotación de personal es necesario realizar un análisis de puestos de trabajo para definir los perfiles de cargo por competencias, esto permitirá contratar al personal considerando sus conocimientos, habilidades y actitudes. Los perfiles por competencias definen claramente los puestos de trabajo, sus funciones y responsabilidades, asegurando que las personas asignadas a las actividades sean las más idóneas para el cargo, obteniendo un mejor desempeño en la empresa ya que su personal será más competente, esto es una ventaja competitiva y la empresa crecerá y se desarrollará asegurando que su gente realice bien su trabajo.



## **INTRODUCCIÓN.**

El desarrollo de este trabajo está fundamentado en la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Su alcance se orienta hacia la empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA. Su desarrollo se centra en la elaboración de perfiles de cargo por competencias.

La gestión de Recursos Humanos permite administrar las personas que integran la empresa, tradicionalmente su función era proveer a la empresa del personal necesario, en la actualidad, lo que se requiere en un entorno cada vez más competitivo y de cambio permanente, es adecuar el recurso humano a las cambiantes circunstancias de la empresa, es necesario adaptar una estructura organizativa más flexible, el reto es liderar los procesos estratégicos de cambio para que permitan un mejor posicionamiento de la empresa en los mercados implantando la gestión de recursos humanos por competencias.

Considerando que las personas son el principal recurso de la empresa porque gracias al trabajo que realizan se logran alcanzar los objetivos planteados, es necesario realizar un análisis de puestos de trabajo, planificar necesidades laborales y reclutar candidatos idóneos para los cargos.

Las empresas requieren profesionales competentes y competitivos, personas que ejerzan bien sus funciones, tareas y habilidades asegurando un desempeño sobresaliente pudiendo garantizar de este modo el cumplimiento de objetivos alineados con la estrategia del negocio.

En la selección de personal por competencias se realiza la búsqueda del personal capacitado para desempeñarse en cada cargo. Antes de realizar los procesos de reclutamiento y selección se tiene que desarrollar la descripción del cargo para determinar con claridad el perfil de la persona que se quiere contratar, sus conocimientos, preparación, experiencias y habilidades; la empresa necesita saber las personas que precisa con las competencias necesarias para alcanzar sus objetivos, y luego proceder al reclutamiento.

Los perfiles de puestos basados en competencias definen las conductas, habilidades, conocimientos y destrezas asociadas con el éxito en el puesto de trabajo a desempeñar. Es necesario identificar estas características esenciales que debe poseer el personal que forma parte de la empresa dependiendo de las necesidades del cargo lo que nos permitirá seleccionar, retener y desarrollar el

personal requerido por la empresa, viéndose reflejado en el desempeño laboral de los colaboradores.

La gestión por competencias enlaza la dirección de Recursos Humanos con la estrategia del negocio. Las competencias son conocimientos, comportamientos, habilidades, aptitudes, actitudes, destrezas y valores que permiten a la empresa alinear su desempeño con la estrategia lo cual garantiza que las prácticas de recursos humanos deriven de la estrategia y sirvan de soporte efectivo para la empresa.

Las empresas para ser competitivas y obtener un alto desempeño enfocarán su esfuerzo en el potencial humano: cuidar, motivar, formar a sus empleados y creer en ellos como el principal valor de la organización.

El objetivo de la gestión por competencias es incrementar la efectividad de los procesos de recursos humanos que le permitirá mejorar su eficiencia en todas sus actividades y mantener una ventaja competitiva.

El objetivo del presente trabajo, es contar con un instrumento confiable como el perfil de cargos por competencias para que en el momento de seleccionar a los candidatos requeridos, se tenga una fuente objetiva del cargo y el nuevo postulante no solo cumpla con el nivel de conocimientos adquiridos sino con las actitudes necesarias que requiere dicho cargo; de esta manera la empresa crecerá y se desarrollará efectivamente al contratar el personal idóneo ya que su gente no solo cumplirá con su trabajo sino que agregará valor a su cargo y a toda la empresa. Al contar con los adecuados perfiles de cada cargo por competencias la empresa se desarrollará efectivamente, se evitará la rotación del personal, se mejorará el ambiente de trabajo y los clientes se sentirán más satisfechos. Se busca que el personal se comprometa con la empresa y a la vez la empresa proporcione a sus empleados lo que ellos necesitan ya que es importante la automotivación que tengan para emplear sus capacidades, si se consigue que todo el personal aporte en su trabajo diario todas sus capacidades y habilidades se logrará una plantilla totalmente implicada para esto la empresa ofrecerá un buen ambiente de trabajo, posibilidades de desarrollar la carrera profesional y una cultura que favorezca la participación de todos los empleados.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO CONCEPTUAL.**

#### **1.1. Gestión de Recursos Humanos por Competencias.**

Todo proceso de administración de personal debe cumplir con las funciones básicas que son: planificar, organizar, proveer de personal, dirigir y controlar.

La administración de los recursos humanos incluye actividades como reclutar, seleccionar, capacitar, compensar, evaluar y desarrollar, para lo cual es necesario realizar análisis de puestos, planificar necesidades laborales y reclutar candidatos.

La administración de personal se refiere a políticas y prácticas requeridos para llevar a cabo aspectos relacionados al personal como reclutar y seleccionar a los candidatos, realizar análisis de los puestos, planificar las necesidades laborales para esos puestos, capacitar a los nuevos empleados, administración de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones, evaluar el desempeño, fomentar el compromiso con los empleados. Se encarga de contratar al personal idóneo para el puesto, se preocupa de que éste ponga su mayor esfuerzo y se comprometa con la empresa, esto evitará la rotación del personal.

Es una necesidad de las empresas inspirar a sus empleados para crear equipos de trabajo comprometidos, la administración de personal debe participar en la formulación de estrategias de la empresa, de manera que los objetivos y políticas de administración de personal se adapten a las exigencias de la estrategia del negocio. Las estrategias dependen de reforzar la competitividad de la organización, de crear equipos de trabajo comprometidos, ello coloca a la administración de personal en un papel central.

El origen del modelo de competencias laborales en el área de administración surge a finales de los años 60, e inicio de los 70, como una respuesta a la búsqueda de métodos que permitan incrementar el rendimiento.

En la actualidad se otorga mayor importancia al ambiente en el cual los colaboradores realizan sus actividades ya que tiene una influencia en el desempeño organizacional y la satisfacción de los miembros dentro de las compañías.

“El clima laboral en las últimas décadas ha recibido una atención considerable por parte de psicólogos industriales, administradores de desarrollo

empresarial y sociólogos de la organización” **(Hernández-Sampieri y Andrade, 2011, pg.3).**

Una persona actúa siempre de manera global e integrada, el comportamiento de la persona refleja su personalidad. Las personas poseen personalidad propia única e irreplicable que designa la manera de ser y funcionar. La personalidad está reflejada en el carácter, en sus actitudes, creencias y hábitos sociales.

“La personalidad hace referencia a la forma de pensar, percibir o sentir de un individuo, que constituye su auténtica identidad, y que está integrada por elementos de carácter más estable (rasgos) y elementos cognitivos, motivacionales y afectivos más vinculados con la situación y las influencias socioculturales, y por tanto, más cambiables y adaptables a las peculiares características del entorno, que determinan, en una continua interrelación e interdependencia, la conducta del individuo, tanto lo que podemos observar desde fuera (conducta manifiesta), como los nuevos productos cognitivos, motivacionales o afectivos (conducta privada o interna), que entrarán en juego en la determinación de la conducta futura (cambios en expectativas, creencias, metas, estrategias, valoración de las situaciones, etc.)”. **(Antoni Andrés Pueyo, La personalidad, 2007, Pg.34)**

De manera profunda y arraigada, las personas tienen rasgos relativamente estables que conocemos como rasgos de personalidad, que se asientan parcialmente en una carga genética y parcialmente en experiencias de la infancia y adolescencia, a cuya conclusión se acentúa dicha estabilidad. Aun cuando hacia el final de la adolescencia se hayan asentado estas características que acompañarán a la persona de por vida, las experiencias y conocimientos por llegar son todavía numerosísimas, y de la acumulación y respuestas a las mismas dependerá un mayor o menor grado de consolidación de las diferentes competencias. Ante cada nueva situación, se generan respuestas de comportamiento que, en la medida en que son acertadas y habituales, se convierten en lo que llamamos competencias. **(Eduardo Rábago López, Gestión por competencias, 2010, Pag.26).**

Las aptitudes y los rasgos de personalidad son el cimiento sobre el que se construyen las competencias, son la base en un individuo para determinar capacidades que lo tornen competente.

**Aptitud:** es la capacidad para realizar algo o para aprender cierto tipo de cosas, como por ejemplo capacidad de concentración, razonamiento matemático, memoria asociativa, destreza motriz.

**Rasgos de personalidad:** son el conjunto de particularidades que constituyen a la persona como por ejemplo equilibrio emocional, agresividad, extroversión, introversión, paciencia, optimismo, adaptabilidad, empatía, paciencia.

Las aptitudes y la personalidad permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de comportamientos en la ejecución de una tarea, las competencias posibilitan pronosticar y revelar el potencial de las personas para aplicar un conjunto integrado de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y habilidades a fin de cumplir una tarea específica. **(Claude Levy-Leboyer, 2003)**

La personalidad, los valores y creencias nos hacen ser quienes somos y por tanto comportarnos de una determinada manera. Implantar la gestión por competencias permite un mayor desarrollo ya que por un lado nos permite conocer cómo somos y también cual puede ser nuestra línea de mejora. Nuestra personalidad nos predispone pero no es determinante, nuestro estado emocional influye y el comportarnos de una manera u otra muestra determinadas conductas que indican un nivel de desempeño.

Las competencias son fundamentalmente hábitos de conducta que nos posibilitan trabajar mejor. Las competencias y el comportamiento están ligados, las competencias aporta beneficios como aumentar la objetividad de trato, inculcar y facilitar una cultura de desarrollo en la empresa y acercar a los directivos al éxito en lo que debe ser su primera ocupación, la dirección de personas. “En definitiva, las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados” **(Eduardo Rábago López, Gestión por competencias, 2010, Pag.25)**

Se analizan las competencias para saber si un individuo posee la capacidad para asumir un rol, pero las competencias requieren un desarrollo continuo sustentado en el aprovechamiento de la experiencia lo cual demanda particulares aptitudes y rasgos de personalidad, de allí que determinadas competencias son a la vez aptitudes o rasgos personales.

Las competencias en el contexto de la gestión de recursos humanos nos permiten evaluar la actuación laboral sobre características de desempeño, lo cual nos otorga mayor flexibilidad para diseñar perfiles basados en competencias, que muestren con mayor precisión su estructura organizativa en función de las necesidades de la organización.

La competencia integra el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados entre el saber ser y el saber hacer, que finalmente crea las capacidades, se define a la competencia como un conjunto de conocimientos, habilidades y conductas en el desempeño de una función laboral, que cada empresa quiere desarrollar y reconocer entre su personal, lo que asegurará a la empresa una ventaja competitiva.

El enfoque de competencias promueve un trabajo integrado de la gestión de recursos humanos ya que las competencias son la base de los procesos de selección, formación, desempeño, clima organizacional y permite un trabajo eficiente tanto en la planificación, la ejecución y la evaluación de resultados. Por lo tanto, este enfoque permite trabajar en forma más eficaz y eficiente, tanto en la fase de planificación como en la ejecución de los planes y evaluación de los resultados obtenidos.

Es necesario un cambio del punto de vista de la empresa respecto a las personas que trabajan ya que hay que considerar criterios que tengan en cuenta la autonomía y la flexibilidad del trabajador, el modelo de competencia tiene en cuenta estas características más relacionadas con las personal que con el puesto de trabajo.

Es necesario implantar en la organización un modelo basado en competencias laborales para poder elaborar los perfiles de cargos por competencias que estarán acordes a las necesidades de la organización. En la empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA., se considerarán competencias corporativas y de cargo.

La asignación de competencias a puestos se hace a partir del Diccionario de competencias, en la descripción de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado Diccionario de competencias, confeccionado a medida de cada organización. **(Martha Alles, 2009).**

Para definir un puesto de trabajo y elegir al colaborador más adecuado, se define primero el personal que se necesita y luego se realiza un proceso de selección de acuerdo al perfil determinado.

El perfil se define en función a los requisitos del puesto, según **Martha Alles**, el candidato no debe ser “como nos agrada” o “como nos parece” sino de acuerdo a las características de dicho puesto. Hay que considerar las capacidades necesarias para realizar las tareas y asumir las responsabilidades que el cargo plantea.

El perfil es un conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo, se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivo básico de la posición (misión o síntesis del puesto).
- Descripción del puesto: Dependencia, sectores puestos a cargo, etc.
- Principales responsabilidades/tareas. Grado de autoridad/Delegación.
- Requisitos del puesto: Experiencia, educación/estudios cursados, conocimientos.
- Otros”.

Al optar por un esquema de gestión por competencias el primer paso es definir el perfil y la descripción de puestos por competencias, así se podrán implementar a todos los demás procesos de Recursos Humanos.

Se analizará en cada puesto de trabajo a las personas que lo desempeñan, el objetivo es realizar un perfil de competencias que exija el desarrollo de cada actividad dentro de la empresa.

El perfil del cargo por competencias es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas (**Allles, 2006**).

Al definir un perfil adecuado del cargo al buscar el candidato para el puesto se lo hará de tal modo que éste se adapte a las necesidades de la empresa

Definido el perfil, el puesto requerirá entonces conocimientos y competencias que serán evaluados con métodos que permitan observar comportamientos. Se analizará primero un reclutamiento interno o se buscará el nuevo colaborador en el mercado. El candidato debe responder al perfil definido, considerando las competencias requeridas.

Es necesario realizar diccionarios de competencias ya que son imprescindibles para una correcta definición y utilización de la gestión de Recursos Humanos por competencias, según Alles, se confeccionan en el siguiente orden:

1. **Diccionario de competencias:** Se define el modelo de éxito para cada organización,
2. **Diccionario de comportamientos:** Brinda ejemplos de comportamientos que permiten la correcta aplicación de todos los subsistemas involucrados,
3. **Diccionario de preguntas:** Facilita la implementación de los procesos de selección y evaluación de las personas.

## 1.2. Marco Legal.

Dentro de los fundamentos legales están las leyes laborales que norman las organizaciones:

1. Constitución de la República del Ecuador
2. Código de Trabajo
3. Reglamento Interno ORFA Corporation Cía. Ltda.

## **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos.

**Art. 332.-** El Estado garantizará el respeto a los derechos reproductivos de las personas trabajadoras, lo que incluye la eliminación de riesgos laborales que afecten la salud reproductiva, el acceso y estabilidad en el empleo sin limitaciones



por embarazo o número de hijas e hijos, derechos de maternidad, lactancia, y el derecho a licencia por paternidad. Se prohíbe el despido de la mujer trabajadora asociado a su condición de gestación y maternidad, así como la discriminación vinculada con los roles reproductivos.

## **REGIMEN LABORAL ECUATORIANO: RESUMEN DEL CÓDIGO DE TRABAJO**

**Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.**

**Art. 8.- Contrato individual.**

**Art. 14.- Estabilidad mínima y excepciones.**

**Art. 15.- Contrato a prueba.**

**Art. 38.- Riesgos provenientes del trabajo.**

**Art. 42.- Obligaciones del empleador.**

**Art. 44.- Prohibiciones al empleador.**

**Art. 45.- Obligaciones del trabajador.**

**Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.**

El trabajador es libre de realizar el trabajo que a bien tenga, el mismo que deberá ser remunerado con el contrato correspondiente que deberá ser mínimo de un año con periodo de prueba de considerar necesario cuando es por primera vez, vencido este plazo continúa en vigencia hasta completar el año, luego pasa a ser indefinido debiendo considerarse a los trabajadores como estables o permanentes. Los contratos se celebrarán una sola vez entre las mismas partes. Durante el plazo de prueba, cualquiera de las partes puede dar por terminado libremente.

Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador si el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias.

### **Son obligaciones del empleador:**

- Pagar la remuneración correspondiente.

- Contar con las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo, tomando en consideración, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad.
- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y enfermedades profesionales.
- Establecer comedores para los trabajadores.
- Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida, actualizando cambios cuando éstos ocurran.
- Respetar las asociaciones de trabajadores.
- Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.
- Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración.
- Otorgar al trabajador certificados relativos a su trabajo cuando lo requiera.
- Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador.
- Dar cada año ropa de trabajo a los trabajadores.
- Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de su conviviente en unión de hecho o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.
- Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día de labores, exhibiendo en lugar visible las planillas mensuales de aportes.
- El empleador que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar a una persona con discapacidad, se tendrán que hacer las debidas adaptaciones para dicha discapacidad.

**Se prohíbe al empleador:**

- Imponer multas que no se hallaren previstas en el reglamento interno, no deberán ser de más del diez por ciento (10%) de la remuneración.
- Aceptar del trabajador dinero o especies por cualquier motivo.
- Cobrar al trabajador interés por anticipo de remuneración.
- Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores.
- Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores.

- Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo.
- Obstaculizar las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo.
- Recibir a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar.

**Son obligaciones del trabajador:**

- Realizar el trabajo de acuerdo al contrato.
- Utilizar los materiales recibidos con responsabilidad.
- Trabajar por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima, en casos de peligro o siniestro inminentes.
- Observar buena conducta durante el trabajo.
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno.
- Dar aviso al empleador cuando faltare al trabajo.
- Comunicar al empleador los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores.
- Guardar secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos.
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades.

**Es prohibido al trabajador:**

- Poner en peligro su seguridad, de sus compañeros de trabajo o de otras personas, así como del lugar de trabajo.
- Tomar útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.
- Portar armas durante las horas de trabajo.
- Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor.
- Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa.
- Suspender el trabajo.
- Abandonar el trabajo sin causa.

**RESUMEN DEL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.**

Solo el representante legal podrá dar por terminado la relación laboral.

Los sueldos y salarios se fijarán de acuerdo a las tablas sectoriales y serán pagados por mes vencido, se podrá otorgar anticipos que serán descontados de su sueldo. El pago se realizará mensualmente con cheque, en efectivo o a la cuenta bancaria del trabajador.

Se laborará en el horario de trabajo establecido, iniciadas las labores, queda prohibido abandonar su puesto de trabajo asignado, bajo cualquier pretexto, los trabajadores no podrán dedicarse a realizar actividades que no sean las inherentes al cargo.

La asistencia y puntualidad de los trabajadores será controlada por un sistema de registro de personal ubicado en el área de ingreso del personal. Es obligación de cada trabajador, registrar la hora de ingreso, en el momento en que, ya uniformado, se presta a ingresar al respectivo departamento de labores. Será considerada como FALTA GRAVE realizar un registro de marcación diferente al propio o producir cualquier alteración al registro de un compañero o a su propio registro de marcación. Será considerada una FALTA LEVE el descuido u omisión de registrar su propia marcación. El hecho de registrar la marcación en tiempo superior al establecido en su horario no implica una determinación de tiempo excedente de trabajo, pues éste será controlado, autorizado y liquidado de acuerdo con los informes que para el efecto elaboren los respectivos Jefes Departamentales. Es obligación de cada trabajador, registrar la hora de salida en el sistema, estando uniformado, antes de cambiarse de ropa y en el momento que se presta a salir de su departamento de labores.

Se establecerá los turnos o jornadas de trabajo en sus diferentes Departamentos, de acuerdo con las necesidades o circunstancias, los trabajadores quedan obligados a cumplir estrictamente los turnos establecidos, el trabajador entrante debe iniciar su jornada diaria de labores a la hora señalada en el horario respectivo. De las obligaciones y prohibiciones tanto del empleador como del trabajador rigen de acuerdo al Código de Trabajo vigente.

## **CAPÍTULO II**

### **2. REALIZACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.**

La empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA., importa y distribuye calzado de damas, caballeros y niños de varios países para ser comercializados en las diferentes ciudades del Ecuador, teniendo la distribución exclusiva de fábricas brasileñas de calzado, la comercialización se orienta hacia mayoristas del país.

La misión y la visión de la empresa están definidas de la siguiente manera:

#### **MISIÓN:**

Entregar productos y servicios de calidad que estén acordes a las necesidades de nuestros clientes.

#### **VISIÓN:**

Ser la principal empresa comercializadora de calzado en el Ecuador, posicionando nuestras marcas en el mercado Ecuatoriano, de tal manera que seamos la primera opción de compra del consumidor.

#### **OBJETIVO:**

Buscar la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

#### **2.1. Estructura Organizacional.**

La estructura organizacional son los diferentes patrones de diseño para organizar la empresa, es una forma de repartir trabajo y responsabilidades entre las diferentes personas que forman parte de la empresa de forma estructurada. La estructura organizacional varía de acuerdo a la empresa y nos permite definir quién hará el trabajo, cómo y dónde, asignando los recursos necesarios para hacerlo, acoplándose cada estructura a las necesidades de cada empresa.

La estructura organizacional proporciona un patrón de relaciones estable, lógico y claro, dentro del cual sus integrantes pueden trabajar para alcanzar las metas y poner en práctica el plan estratégico de la empresa.

Dentro de la empresa cada miembro desarrolla tareas diferentes, su cargo tiene una jerarquía de autoridad y responsabilidad correspondiente, en donde cada miembro aporte su mayor esfuerzo para alcanzar el objetivo común.

Al definir el organigrama se está mostrando claramente la forma en que las tareas están coordinadas e integradas. El organigrama es por tanto la representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo que permite articular las distintas funciones, destacar distintos puestos y posiciones, establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos, ver de forma inmediata y resumida la manera en que se estructura la empresa y conocer las relaciones entre los puestos de trabajo.

### **ORGANIGRAMA:**

El organigrama representa las diferentes unidades que constituyen la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos, reflejando los diversos tipos de trabajo que se realizan asignados por área de responsabilidad y la autoridad que posee cada cargo, muestra los cargos y la autoridad que se le asigna a los mismos.

La estructura organizacional de la empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA., está definida de la siguiente manera:

### **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ORFA CORPORATION CIA. LTDA.**

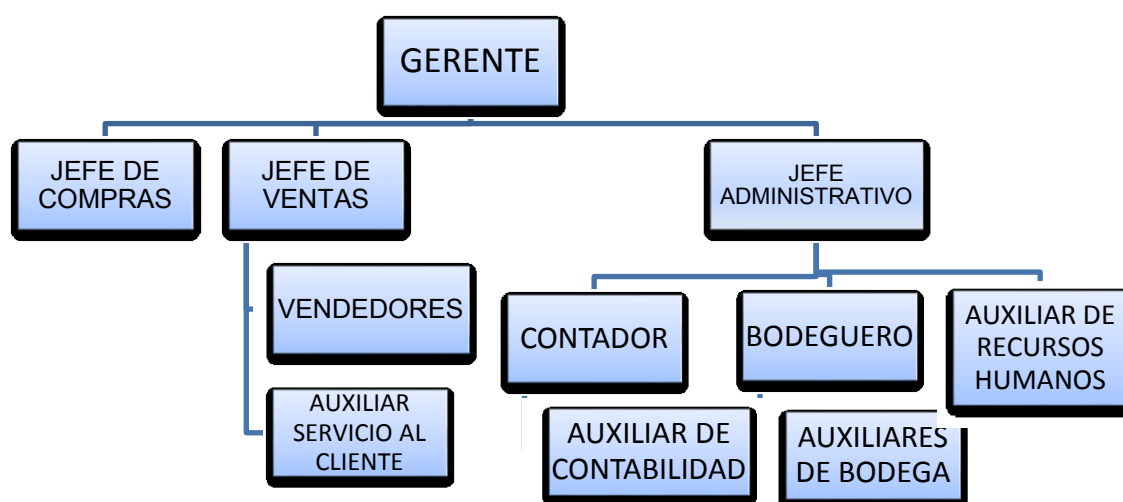


Gráfico 1: “Organigrama de la Empresa Orfa Corporation Cía. Ltda.”

Fuente: Documentos de Orfa Corporation Cía. Ltda.

## **DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

En la empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA. la gestión del talento humano está asignada al Jefe Administrativo quien administra conjuntamente con Recursos Humanos. Dentro de los problemas planteados está el alto índice de rotación de personal debido a cambios continuos en la estructura organizacional, inexistencia de incentivos y motivación en el trabajo, deficiente liderazgo por parte de los jefes inmediatos, continuo cambio de funciones al personal, carencia de autonomía en los puestos de trabajo, insatisfacción del personal por falta de capacitación, inestabilidad laboral, puestos de trabajo no bien definidos y descripción de puestos muy genérico lo que ha dado como resultado falta de motivación de los trabajadores, falta de interés por la mejora empresarial, ineficacia en cumplimiento de objetivos propuestos, dificultad para desarrollar con éxito los planes de mejoras establecidos por la Gerencia.

### **2.2. Análisis de puestos.**

El análisis de puestos es el proceso para obtener información acerca de los puestos y los requisitos para llenarlos, se identifica los componentes del puesto, tareas, responsabilidades, conocimientos, habilidades, competencias técnicas, desarrollo, procesos y niveles de desempeño que deberán poseer en cada puesto de trabajo, estos requisitos específicos permitirán el reclutamiento apropiado.

Las fuentes de las cuales se obtendrá la información serán:

- Los ocupantes de los cargos
- Los jefes de los ocupantes de los cargos
- Documentación existente en la empresa referente a los cargos.

En la empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA. se ha obtenido la información relativa a cada puesto de trabajo realizando la descripción y explicación de las actividades en el trabajo in situ conjuntamente con el personal encargado de cada área, se realizó las siguientes actividades:

- 1) Identificación del puesto
- 2) Descripción del puesto
- 3) Especificación del puesto.

- 1) **Identificación del puesto:** Se identificó el puesto y la ubicación departamental.
- 2) **Descripción del puesto:** Se conocieron datos que nos permitió saber cómo se realiza a fondo el trabajo que desempeña: tareas, deberes y la responsabilidad en la toma de decisiones, en el control y en la empresa.
- 3) **Especificación:** Se describió las habilidades, conocimientos, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para desempeñar efectivamente el trabajo.

Se ha considerado necesario en función de la planificación y organización del análisis de puestos, definir aquellos que serán objeto de estudio, y se han identificado en la empresa objeto de estudio, los puestos de trabajo que son necesarios analizar:

- Gerente
- Jefe de Compras
- Jefe de Ventas
- Jefe Administrativo
- Vendedores

Se definieron claramente los puestos de trabajo con sus responsabilidades, realizando un análisis de las tareas, para lo cual se realizó el siguiente cuestionario para los cargos antes mencionados:

### **ENTREVISTA PARA ANÁLISIS DEL PUESTO (Anexo 1)**

Antes de proceder con las entrevistas que fueron realizadas a las personas que ocupan los cargos en estudio, se dio a conocer a todos los jefes de área sobre el modelo de gestión por competencias que se propone implantar la empresa y el beneficio que traerá tanto para trabajadores como para la empresa, para que de esta manera colaboren en todo el proceso.

### **FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CARGOS (Anexo 2)**

Se elaboró el formulario para el levantamiento de la información en el que está detallado los datos necesarios para obtener la información de los puestos de trabajo en estudio.



## **LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CARGOS**

**NOMBRE DEL CARGO:** GERENTE

**TIPO DE CONTRATO:** Indefinido

**SUPERVISADO POR:** Directorio

**SUPERVISA A:** Todo el personal

### **ACTIVIDADES DEL CARGO:**

- Aprobación de devoluciones.
- Aprobación de precios de productos.
- Aprobación de política de precios y descuentos.
- Aprobación de las notas de crédito por descuento.
- Autorización de cambios de fecha en valores, los cuales van a estar de acuerdo al presupuesto de recuperación de cartera.
- Coordinación de reuniones con personal.
- Colocación de metas de ventas y/o cobros.
- Elaboración de presupuestos.
- Visitas a clientes importantes.
- Aprobación de líneas de crédito.
- Aprobación de ruteo de vendedores.
- Gestión de cursos de capacitación al personal.
- Evaluación al personal.
- Revisión y aprobación de pagos a proveedores.
- Aprobación de cupos por clientes.
- Seguimiento de la labor del personal.
- Seguimiento al cumplimiento de presupuestos.
- Reuniones con el personal en la cual se revisarán los siguientes temas:
  - a. Resultados del trabajo correspondiente al periodo anterior.
  - b. Metas del próximo periodo.
  - c. Repaso de promociones vigentes e informe de nuevas promociones.
  - d. Indicadores de gestión por vendedor, zona, cliente.
- Participación en el Comité de crédito y cartera con el Jefe de Ventas y Jefe Administrativo.

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE COMPRAS

**DEPARTAMENTO:** Compras

**TIPO DE CONTRATO:** Indefinido

**SUPERVISADO POR:** Gerente

**ACTIVIDADES DEL CARGO:**

- Elaboración del pedido.
- Coordinar pedidos con proveedores.
- Realizar visitas a proveedores.
- Control del número de pedidos por marca.
- Revisión del monto total del pedido.
- La fecha tentativa de entrega de la mercadería.
- Confirmación de arribo de mercadería para stock.
- Analizar y establecer los precios de productos.

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE ADMINISTRATIVO**DEPARTAMENTO:** Administrativo**TIPO DE CONTRATO:** Indefinido**SUPERVISADO POR:** Gerente**SUPERVISA A:** Contador y auxiliar de contabilidad**ACTIVIDADES DEL CARGO:**

- Controlar que se cumpla con los parámetros de recuperación de cartera.
- Aprobación de líneas de crédito.
- Aprobación de la anulación de documentos como: facturas, notas de crédito.
- Responsable de la custodia de valores (cheques, letras de cambio, documentos de garantía, etc.).
- Aprobación de préstamos, permisos, multas, bonos, etc., del personal.
- Revisión de planteamientos para solución de clientes críticos.
- Autorización para traslado a legal.
- Calificación de línea de crédito y aprobación de acuerdo a montos permitidos.
- Responsable de la custodia de valores (cheques, letras, documentos de garantía, etc.).
- Recepción de información de departamentos como compras, ventas, bodega y servicio al cliente.
- Responsable de la recepción de cobros.
- Revisión de cierres de caja.
- Análisis y revisión de informes diarios y mensuales con el fin de tomar acciones correctivas.
- Aprobación en la anulación de documentos.
- Responsable de mantener los indicadores financieros de la gestión del crédito de acuerdo a las políticas de la Empresa.

- Responsable de la actualización de la información crediticia en forma semestral.
- Preparar documentación e informe de cartera priorizando la recuperación, así como también estableciendo tiempos, y cupos diarios de recuperación.
- Informar y analizar planteamientos de negociación de clientes críticos, presentando a Gerencia para su aprobación.

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE VENTAS

**DEPARTAMENTO:** Comercial

**TIPO DE CONTRATO:** Indefinido

**SUPERVISADO POR:** Gerente

**SUPERVISA A:** Vendedores

**ACTIVIDADES DEL CARGO:**

- Monitoreo de pedidos, solicitudes de crédito, notas de crédito, confirmación de mercadería.
- Recibe y comunica al auxiliar de servicio al cliente al inicio de cada mes, las giras de ventas de los vendedores, de acuerdo al ruteo aprobado.
- Seguimiento de ventas y devoluciones de los clientes.
- Gestión y seguimiento del cumplimiento de inconvenientes que se generen con el cliente externo en temas relacionados con: facturación, cartera y bodega; en coordinación con el auxiliar de servicio al cliente.
- Seguimiento y control de pedidos ingresados al sistema de forma diaria.
- Evaluación mensual del nivel de satisfacción de atención al cliente por parte de los vendedores.
- Coordinar calendario de visitas de los vendedores.
- Capacitación sobre el producto a los vendedores.
- Comunicar las políticas de ventas y políticas internas a los vendedores.
- Es responsable de controlar y supervisar las actividades de venta para alcanzar las metas, objetivos y presupuestos establecidos.
- Administrar, controlar y supervisar al personal comercial bajo su cargo.
- Plantar estrategias comerciales con la finalidad de cumplir los objetivos comerciales de ventas.
- Capacitar al personal de ventas acerca de las nuevas estrategias comerciales y/o promociones que aplique la empresa.
- Dar seguimiento diario (al inicio del día) al cumplimiento del presupuesto de ventas mensual y al acumulado anual.
- Realizar monitoreo de ventas de producto en:
  - a. Genero más vendido

- b.** Marca más vendida
  - c.** Modelo o estilo más vendido
  - d.** Color más vendido
- Realizar monitoreo de ventas por cliente en:
  - a.** Ranking de clientes 20-80.
  - b.** Captación de afiliaciones nuevas.
  - c.** Clientes que no han comprado en el último mes.
  - d.** Clientes que ha incrementado su nivel de ventas.
- Verificación de indicadores de:
  - a.** Afiliaciones nuevas.
  - b.** Cumplimiento de ventas por teléfono en valor y número.
  - c.** Pedidos despachados
  - d.** Pedidos pendientes por despachar
  - e.** Tiempos de despacho
- Verificar la confiabilidad del inventario realizando muestreos diarios, por marcas, por líneas, etc.
- Mantener contactos con los clientes (mínimo dos por día).
- Reunión con la Gerencia y presentar información consolidada del cumplimiento en ventas, devoluciones, afiliaciones, inventarios.
- Mantener una reunión con todo el personal de ventas, para retroalimentarse sobre: los resultados obtenidos la semana anterior, indicadores de gestión de la tienda, objetivos a alcanzar, promociones a ser implementadas, entre otros.
- Hasta el 25 de cada mes entregar la siguiente información:
  - a.** Presupuesto de ventas por marca, entregar a financiero
  - b.** Presupuesto de gastos., entregar a financiero
  - c.** Presupuesto de clientes nuevos, entregar a gerencia general.
  - d.** Presupuesto de clientes a recuperar, entregar a gerencia general.
- Análisis de los ítems más vendidos y aplicación de promociones según sea el caso.
- Solicitar capacitación para su personal de ventas, según sean las necesidades del personal.
- Mantener una reunión mensual con el personal de ventas para efectos de la presentación de resultados del mes, análisis de los procesos de ventas.
- Elaboración del presupuesto anual de ventas y gastos.

**NOMBRE DEL CARGO:** VENDEDOR

**DEPARTAMENTO:** Ventas

**TIPO DE CONTRATO:** Indefinido

**SUPERVISADO POR:** Jefe de Ventas

**ACTIVIDADES DEL CARGO:**

- Toma de pedidos.
- Envío de pedidos a Auxiliar de servicio al cliente.
- Confirmación de despachos.
- Atención y solución de problemas de facturación, bodega, publicidad, cartera.
- Cumplimiento de la Política de Crédito de la Empresa
- Líneas de Crédito para clientes nuevos y existentes contando con la documentación e información necesaria, para la calificación del crédito.
- Cumplimiento de la Planificación de Cobros.
- Recibir de Cartera documentación e información clara en cuanto a cartera de clientes.
- Regularización de documentación de deudores.
- Informe oportuno de clientes críticos para toma de acciones.
- Cumplir con el mínimo de recuperación establecido.
- Informe diario de gestiones de ventas y recuperación.

Una vez conocidos de manera general los puestos descritos anteriormente el equipo de trabajo determinará las competencias revisando varios diccionarios de competencias como el de la autora Martha Alles, (**“Gestión por Competencias. El Diccionario”, Granica, Buenos Aires, 2006**) y se elaborará un diccionario propio de ORFA CORPORATION CIA. LTDA. con las competencias consideradas necesarias para la empresa.

### **2.3. Análisis FODA.**

El análisis FODA nos va a permitir analizar la situación actual de la empresa interna y externamente, identificando los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de los objetivos, es decir, se analizarán los recursos internos o disponibles de la empresa y las relaciones con el entorno; esto ayudará al análisis oportuno para la solución a posibles problemas, a tomar mejores decisiones, plantear objetivos realizables, identificar recursos necesarios y revisar la planeación estratégica. El análisis FODA nos permitirá conseguir un plan

de acción para aprovechar las oportunidades, minimizar el impacto de las amenazas, identificar las fortalezas y mejorar las debilidades.

Se debe realizar un análisis tanto del ambiente externo como de las capacidades internas, los dos son importantes, este último tiene un efecto más inmediato en el desempeño de la empresa pero los competidores son de particular importancia cuando se planea la estrategia de una organización, en consecuencia, son relevantes todas las fuerzas relacionadas con la competencia, como la naturaleza de la rivalidad, los nuevos participantes y los sustitutos. Es de igual importancia analizar la herramienta y el concepto de la propuesta del valor que se ofrece al cliente en relación con las alternativas de la competencia.

Es importante la evaluación del ambiente externo que incluirá un análisis de competidores así como la posición relativa ante ellos. De igual importancia es el análisis de las capacidades internas de la organización.

El enfoque de la estrategia con base en los recursos reconoce la importancia del ambiente externo, pero destaca el reconocimiento y luego el aprovechamiento de las fortalezas internas de la empresa.

Los ambientes externos son influyentes pero no determinantes para definir estrategias también se considerarán las ventajas de la propia empresa. Para definir las estrategias es necesaria la participación de todo el personal, una vez formulada la estrategia debe implementarse correctamente para que se concreten los resultados deseados. **(Michael, A. Hitt, Administración, México, 2006)**

Para determinar las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas de la empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA., se realizó un análisis externo e interno de la empresa para lo cual se diseñó un cuestionario con el cual se realizaron las entrevistas respectivas a los directivos de la empresa y al personal necesario de los cuales se recopiló la información necesaria para poder conocer la situación actual de la empresa y a la vez determinar las estrategias.

### **CUESTIONARIO ANALISIS FODA (Anexo 3)**

Se realizó un cuestionario en donde se determinaron las preguntas consideradas necesarias para realizar el análisis FODA referentes a las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.

### **FORTALEZAS**

Son las características propias de la empresa que facilitan el logro de los objetivos.

### **DEBILIDADES**

Son las situaciones propias de la empresa que constituyen obstáculos internos para alcanzar los objetivos propuestos.

### **OPORTUNIDADES**

Son las situaciones externas que favorecen el logro de los objetivos.

### **AMENAZAS**

Son las situaciones externas que afectan negativamente al logro de los objetivos.

Luego de haber realizado un diagnóstico interno y externo en la empresa identificando las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, se elaboró la matriz FODA detallada a continuación, considerando los resultados se tendrán que tomar acciones para implementar las estrategias a seguir de tal manera que permitan aprovechar las oportunidades, dar un buen uso a sus fortalezas y minimizar las debilidades y amenazas y se pueda cumplir con los objetivos planteados.

**ANÁLISIS F O D A “ORFA CORPORATION CIA. LTDA.”**

<b>ANÁLISIS F O D A “ORFA CORPORATION CIA. LTDA.”</b>		
<b>FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>  <b>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<b>F1.</b> El conocimiento y la experiencia en el negocio de calzado. <b>F2.</b> El conocimiento del producto y el mercado al cual va dirigido. <b>F3.</b> Precios competitivos en el mercado. <b>F4.</b> Ventas sobre pedidos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1.</b> Posicionamiento y conocimiento de las marcas que se comercializa. <b>O2.</b> Contar con un producto con mejor modelaje, calidad y precio. <b>O3.</b> Mantener una estructura de ventas sólida. <b>O4.</b> Clientes insatisfechos de la competencia.	<b>FO1.</b> Aprovechar el posicionamiento de las marcas para incrementar las ventas. <b>FO2.</b> Mejora continua del servicio de venta. <b>FO3.</b> Entregar más publicidad a los clientes. <b>FO4.</b> Atraer a los clientes insatisfechos de la competencia ofreciendo mejor servicio y mejorando el tiempo de entrega.	<b>DO1.</b> Implementar planes y estrategias de mercado. <b>DO2.</b> Desarrollar procedimientos de contratación, motivación, evaluación, desempeño y capacitación del personal. <b>DO3.</b> Buscar un sistema informático eficiente.



AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p><b>A1.</b> Aumento de la competencia de productos similares.</p> <p><b>A2.</b> Cambios de políticas por parte del gobierno.</p> <p><b>A3.</b> El contrabando.</p>	<p><b>FA1.</b> Adoptar un liderazgo participativo e innovador que se enfoque al progreso de la empresa y su personal.</p> <p><b>FA2.</b> Fomentar el trabajo en equipo.</p> <p><b>FA3.</b> Elaborar un manual de procedimientos.</p> <p><b>FA4.</b> Trazar un plan alternativo ante la falta producto.</p>	<p><b>DA1.</b> Formación continua en lo referido a competencias profesionales.</p> <p><b>DA2.</b> Implementar canales de comunicación formal y efectiva.</p>

Gráfico 2: Cuadro de análisis FODA empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA.

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO III.

### 3. DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS.

#### 3.1. Identificación de competencias.

#### **IMPLANTAR PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN ORFA CORPORATION CIA. LTDA.**

Al implantar un modelo de Perfil de Cargo por Competencias, la empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA. obtendrá una mejora en la gestión del recurso humano, por consiguiente mejora en su productividad en la oferta de servicios y mejora en el clima organizacional; los trabajadores se sentirán motivados en colaborar con la empresa para alcanzar las metas organizacionales. Se requerirá el compromiso de todos quienes conforman la empresa para lograr su mayor productividad reflejada en la disminución de rotación del personal.

Las competencias hacen referencia a las características de personalidad mostradas en comportamientos que dan como resultado un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Definir competencias dentro de la empresa constituye una herramienta competitiva. Al establecer las competencias, se definirá los conocimientos, destrezas y habilidades, valores y actitudes que reunidos asegurarán el buen desempeño en un cargo.

Competencias son las características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”. Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. **(Alles Martha, “Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, Buenos Aires, Granica, 2005, pg.79).**

**Conocimientos (Saber):** Es la información que una persona tiene de un área en particular para comprender, analizar, considerar realidades y poder aplicarlas.

**Destrezas y habilidades (Saber hacer):** Capacidad de una persona para hacer algo, adquiridas en procesos de entrenamiento, en muchos casos para desarrollarlas se requiere el conocimiento, estas capacidades se manifiestan en la comprensión y ejecución del trabajo realizado para cumplir un determinado fin.

**Valores y actitudes:** Es la reacción favorable o desfavorable hacia algo o alguien. Se manifiestan a través de creencias, sentimientos, conductas demostradas. Las actitudes forman parte de los valores que son particulares, éstas son guiadas por ideales que motivan a una persona y le confieren la capacidad de ser equilibrada, feliz, satisfecha, responsable, transparente, ética; esta capacidad la desarrolla el propio individuo.

La integración de los conocimientos, destrezas y habilidades, valores y actitudes, aseguran el buen desempeño en el cargo.

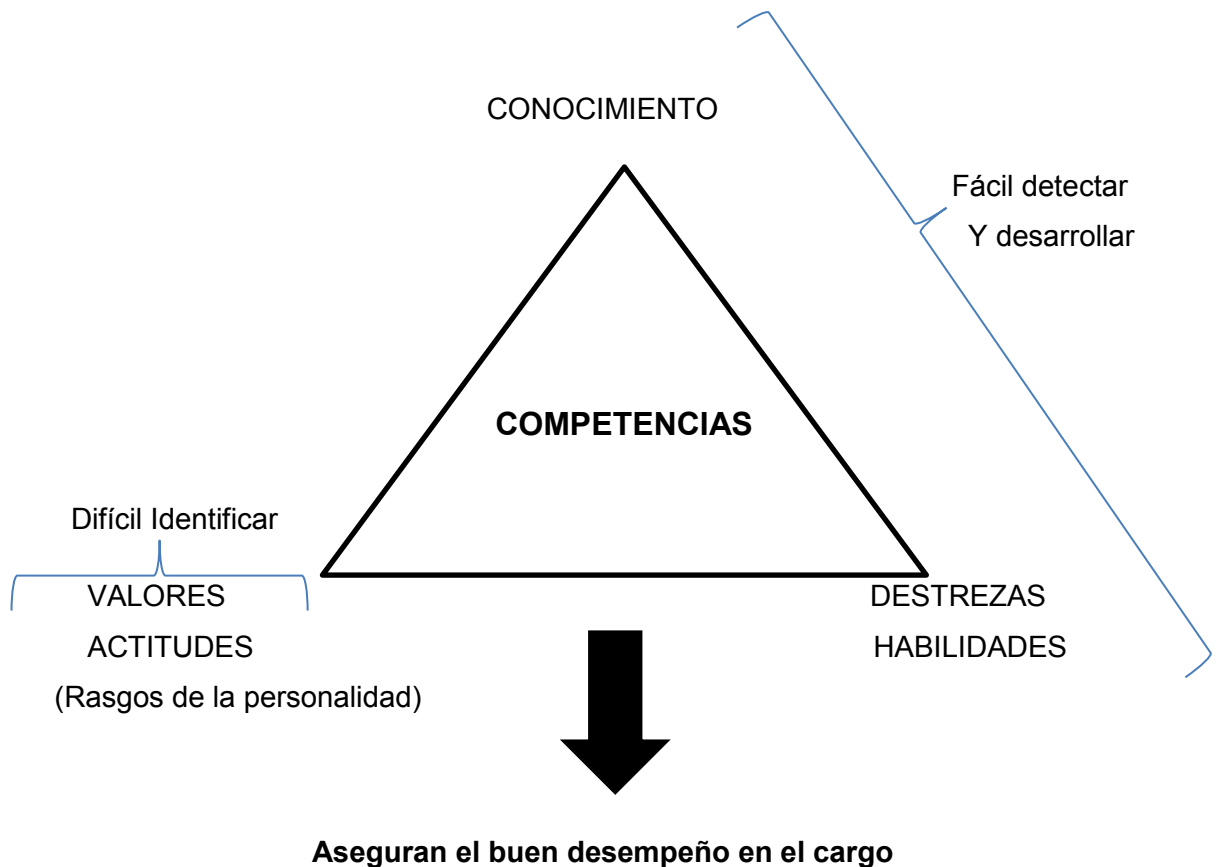


Gráfico 3: “Competencias”

Fuente: Elaboración propia

Las competencias deberán:

- Ser observable y flexible,
- Debe partir de una definición clara y concisa,
- Debe tener unos niveles acumulativos que resulten motivadores para la persona evaluada y, a la vez, objetivos para la empresa.

## **IMPLEMENTACION DE PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS EN ORFA CORPORATION CIA. LTDA.**

Considerando la estrategia de la empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA., se conformó un equipo de trabajo para identificar las competencias que deberían tener las personas para lograr los resultados esperados, participando de esta manera profesionales conocedores de la empresa y de las funciones, identificando y definiendo aquellas conductas más relacionadas con el éxito de la empresa. Se analizó los procesos de las diferentes áreas definiendo de esta manera las competencias corporativas y las de cargo.

Se conformó un equipo de trabajo conformado por:

- Gerencia General
- Gerencia Administrativa
- Recursos Humanos

Conjuntamente se acordó la elaboración del diccionario de competencias en el que constan 14 competencias seleccionadas que se consideraron de interés para cumplir con los objetivos y la misión de ORFA CORPORATION CIA. LTDA.

Estas competencias son las siguientes:

### **COMPETENCIAS CORPORATIVAS:**

- Orientación al logro
- Buen servicio
- Trabajo en equipo y colaboración
- Compromiso

### **COMPETENCIAS DE CARGO:**

#### **TÉCNICAS:**

- Conocimiento

- Capacidad analítica y de razonamiento
- Cierre de acuerdos.

#### **CONDUCTUALES:**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Dirección de equipos de trabajo
- Adaptabilidad y flexibilidad
- Comunicación
- Manejo de información
- Disciplina.

#### **3.2. Elaboración de diccionario de competencias.**

El primer paso básico sobre el que asentar una gestión por competencias es crear un diccionario de competencias en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la empresa cree conveniente que sus empleados tengan. La definición de las competencias y el grado requerido debe venir de la experiencia previa y de los planes estratégicos de la compañía. **(Eduardo Rábago López, 2010)**

El diccionario de competencias es el conjunto de competencias necesarias consideradas para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Se define el concepto de las competencias y sus comportamientos, las mismas que son necesarias actualizarlas siempre, a la vez que se irán incorporando nuevas competencias de considerarlo necesarias.

Las competencias se han definido considerando los valores que la empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA. quiere desarrollar en todo su personal, entendiendo por valores las características estables que los empleados deben transmitir en todo momento y lugar.

Clasificaremos las competencias de acuerdo a su grado de aplicabilidad en: Competencias corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y competencias específicas del cargo **(Loreto Marchant Ramirez “Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional, Viña del Mar, Chile, 2005, Pg.96)**

### **COMPETENCIAS CORPORATIVAS:**

Las competencias corporativas están relacionadas con la cultura de la empresa, su estrategia y la estructura; son comportamientos que caracterizarán a los empleados y que garantizarán el cumplimiento de los objetivos de la empresa, lo que permitirá obtener mejores resultados para alcanzar las metas propuestas.

### **COMPETENCIAS DE CARGO:**

### **COMPETENCIAS TÉCNICAS:**

Son aquellas competencias relacionadas con conocimientos o destrezas aprendidas por formación académica o experiencia laboral **(Alles Martha “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Granica, Buenos Aires, 2006, Pg.82)**

### **COMPETENCIAS CONDUCTUALES:**

Las competencias conductuales son las conductas y habilidades personales que se definen como característica de su comportamiento y son demostradas y destacadas en el desempeño de sus funciones. **(Alles Martha “Diccionario de Preguntas, La Trilogía, Granica, Buenos Aires, 2009, Pg.257).**

<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Orientación al logro</b>	Es la capacidad de realizar el trabajo de forma oportuna, ágil y efectiva para cumplir el objetivo deseado con resultados satisfactorios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad para ejecutar el trabajo en forma rápida física y mentalmente.</li> <li>• Capacidad para trabajar con los mejores estándares de excelencia.</li> <li>• Motivación para realizar el esfuerzo de alcanzar los objetivos planteados.</li> <li>• Establecer metas propias y la consecución de las mismas.</li> </ul>
<b>Buen Servicio</b>	Es la capacidad de enfocarse en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuchar a los clientes de manera personal, entenderlos y responder de la mejor manera a sus necesidades, asegurarse de que todos lo hagan y cuentan con mutuo apoyo.</li> <li>• Atender quejas inmediatamente corrigiendo los malos resultados y evitar los mismos errores en el futuro.</li> <li>• Involucrar a todo el equipo de trabajo en arreglo de problemas y mejoras.</li> <li>• Construir una visión de servicios que todos vean claramente.</li> <li>• Ser amable con clientes y empleados.</li> <li>• Reconocer logros y esfuerzos.</li> </ul>
<b>Trabajo en equipo y colaboración:</b>	Es la capacidad de realizar el trabajo integrado conformando equipos de trabajo, es la habilidad para insertarse en un grupo de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un trabajo conjunto y participativo, colaborando, compartiendo información, creando sentimiento de pertenencia al equipo.</li> <li>• Unir esfuerzos para lograr metas comunes.</li> </ul>

	trabajo y manejar adecuadamente la interrelación con los miembros del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar sugerencias, respetar criterios, cooperar en distintas situaciones y compartir información.</li> <li>• Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.</li> <li>• Confiar en los demás como aspecto indispensable.</li> <li>• Sensibilidad a los esfuerzos de otros para trabajar en una tarea común.</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar decisiones y acciones que estén dirigidas al desarrollo y logro de los objetivos.</li> <li>• Capacidad de prevenir y superar obstáculos que interfieran con el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.</li> <li>• Controlar acciones para cumplir con los compromisos tanto profesionales como personales.</li> </ul>

Gráfico 4: “Competencias Corporativas”

Fuente: Elaboración propia



COMPETENCIAS DE CARGO		
TÉCNICAS		
COMPETENCIA	CONCEPTO	COMPORTAMIENTOS
<b>Conocimiento</b>	Es el saber hacer. Entender y aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso del tiempo a las actividades en las cuales se va a desempeñar y mantenerlos actualizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en práctica los conocimientos y experiencia en el desarrollo de las actividades.</li> <li>• Información adquirida sobre los procedimientos para realizar una actividad.</li> <li>• Capacidad de analizar los problemas y solucionarlos.</li> <li>• Capacidad de analizar la información y resolver problemas de acuerdo a las necesidades de la empresa.</li> </ul>
<b>Capacidad analítica y de razonamiento</b>	Es la capacidad de llegar a entender una situación compleja, identificando sus implicaciones paso a paso, determinando metas y prioridades de la tarea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar información y razonar de forma abstracta.</li> <li>• Identificar y organizar las partes de un problema estableciendo prioridades, utilizando mecanismos de seguimiento y verificación del avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar medidas correctivas.</li> <li>• Capacidad para manejar información de acuerdo a conocimientos adquiridos.</li> </ul>
<b>Cierre de acuerdos</b>	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar propuestas y soluciones oportunas a los clientes logrando beneficios para ambas partes.</li> </ul>

<b>COMPETENCIAS CONDUCTUALES</b>		
<b>COMPETENCIA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<b>Liderazgo</b>	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores al logro de los objetivos organizacionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir tareas y delegar autoridad.</li> <li>• Dar oportunidades de aprendizaje y crecimiento.</li> <li>• Desarrollar el talento y potencial de su gente.</li> <li>• Adaptar su dirección a las características individuales del grupo.</li> <li>• Identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, para que realicen sus mejores contribuciones.</li> </ul>
<b>Toma de decisiones</b>	Capacidad de juicio para elegir entre varias alternativas la más viable para la consecución de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar posibles efectos y riesgos considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, considerando las consecuencias de la decisión tomada.</li> <li>• Discernir soluciones efectivas a un problema.</li> <li>• Capacidad para no ser arrastrado por comportamientos impulsivos.</li> </ul>
<b>Dirección de equipos de trabajo</b>	Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo en función de las competencias y conocimientos de cada uno.</li> <li>• Estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo.</li> </ul>
<b>Adaptabilidad y Flexibilidad</b>	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para realizar una revisión crítica de su propia actuación.</li> <li>• Capacidad para cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones y personas</li> </ul>

<b>Comunicación</b>	Capacidad para escuchar y entender al otro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás.</li> <li>• Mantener canales de comunicación abiertos que abarquen los diferentes niveles de la empresa.</li> </ul>
<b>Manejo de Información</b>	Capacidad de manejar la información con confidencialidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guardar adecuadamente la información a su cargo.</li> <li>• No hacer pública información laboral que afecte a la empresa o al personal.</li> <li>• Transmitir información oportuna y objetiva.</li> </ul>
<b>Disciplina</b>	Capacidad de adaptación a políticas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustar el comportamiento y desempeño a los lineamientos de conducta de la empresa lo cual es necesario para vivir y trabajar con armonía y eficiencia.</li> <li>• Considerar las acciones correctivas como una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento.</li> </ul>

Gráfico 5: “Competencias de Cargo”

Fuente: Elaboración propia

## **GRADOS DE LAS COMPETENCIAS:**

Luego de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados que permitan conocer en qué nivel una persona posee dicha competencia. En todos los casos, tanto la competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas (**Alles Martha, “Desempeño por Competencias”, Buenos Aires, Granica, 2006, pg.288).**

Definidas las competencias, se asignarán los grados requeridos de las competencias para cada puesto de la siguiente manera:

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

**B: Bueno** por sobre el estándar.

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

**D: Nivel mínimo de la competencia.**

**(Alles Martha, “Desempeño por competencias: Evaluación de 360°”, Buenos Aires, Granica, 2005, pg.91)**

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DEFINICIÓN DE PERFIL POR COMPETENCIAS**

Para definir lo que es un perfil de puesto, o un perfil de cargo por competencia, hay que definir por separado lo que es un puesto de trabajo o un cargo, lo que es un perfil de puesto o perfil de un cargo y finalmente definir qué son las competencias laborales **(Alles Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias, Buenos Aires, Granica, 2008, pg.259)**

#### **4.1. Asignación de competencias a los puestos de trabajo.**

##### **PERFIL:**

Es un conjunto de características personales y profesionales para un puesto de trabajo deseables de encontrar en aquella persona que asumirá un cargo determinado.

##### **CARGO:**

Es el lugar que ocupa una persona al interior de la organización, es su espacio dentro del organigrama organizacional.

##### **PERFIL DEL CARGO:**

Se confecciona el perfil del cargo que no es más que la síntesis gráfica de las principales cualidades que debe poseer un trabajador en función de alcanzar el éxito en el mismo. **(Zayas Agüero Manuel, “La Función de la Organización y el Análisis y Descripción, las Especificaciones, La Matriz para Elaborar el Perfil de las Competencias de los Cargos u Ocupaciones”, Editorial EUMED España, 2012, Pg.75)**

Partiendo de las experiencias desarrolladas y la información obtenida de la empresa, se procederá a elaborar el perfil de cargo por competencias, en el cual se detallarán las competencias seleccionadas anteriormente con el nivel requerido para cada cargo, para lo cual se ha diseñado un formato “Perfil de Cargo empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA”, el mismo que será utilizado por la empresa para diseñar los perfiles de cargos existentes.

El formato PERFIL DE CARGO “ORFA CORPORATION CIA. LTDA. contiene:

1. **DATOS DE IDENTIFICACIÓN:** En donde se detalla el lugar de trabajo, la denominación exacta, a quien reporta: el nombre del cargo que supervisa su desempeño y el nivel dentro del organigrama.
2. **MISION DEL CARGO:** Se detalla la razón de ser del puesto o su finalidad.
3. **REQUISITOS DEL CARGO:** La experiencia y conocimientos requeridos para el cargo en el que se detalla la Instrucción formal, capacitación adicional, especialidad requerida para el cargo, experiencia y destrezas específicas.
4. **FUNCIONES DEL CARGO:** Se detallan las funciones y acciones concretas que debe realizar para conseguir el propósito del cargo, y la frecuencia con que realiza.
5. **NIVEL DE RESPONSABILIDAD:** La responsabilidad que tiene el cargo: alto, medio o bajo.
6. **CONDICIONES DE TRABAJO:** El riesgo físico o psicológico al que está expuesto en el desempeño del trabajo.
7. **COMPETENCIAS DEL CARGO:** Se detallan las competencias corporativas y de cargo y los niveles de suficiencia requeridos: A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: Nivel mínimo de la competencia, establecidas en el diccionario de competencias determinado para la empresa.

**FORMATO PERFIL DE CARGO “ORFA CORPORATION CIA. LTDA. (Anexo 4).**

**DESARROLLO DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS QUE FUERON SELECCIONADOS:**

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>			
Institución: ORFA CORPORATION CIA. LTDA.			
<b>Cargo:</b> GERENTE	Reporta a: DIRECTORIO	Nivel: 1	
<b>2. MISION DEL CARGO:</b>			
Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales y financieras de la empresa para que se cumplan los objetivos planteados.			
<b>3. REQUISITOS DEL CARGO:</b>			
<b>Edad:</b> Indistinta	<b>Sexo:</b> Indistinto	<b>Nacionalidad:</b> Indistinta	<b>Estado Civil:</b> Indistinto
<p><b>Instrucción Formal:</b></p> <p>Título Universitario: Ingeniero en Administración de Empresas o afines</p> <p><b>Capacitación adicional(Cursos, talleres, seminarios)</b></p> <p>Cursos de Técnicas Gerenciales, Administración, Comercialización</p> <p><b>Especialidad requerida:</b> En administración o carreras afines</p> <p><b>Experiencia:</b> Mínima 2 años en el desempeño de cargos Administrativos</p> <p><b>Destrezas Específicas:</b></p> <p><u>Manejo de idiomas:</u> Inglés 100%</p> <p><u>Manejo de programas de informática:</u> Office-Excel (avanzado)</p> <p><u>Otras destrezas específicas:</u> Administración de Personal, Técnicas de Comercialización, Técnicas de Compras.</p>			

4. FUNCIONES DEL CARGO:						
	Todos los	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de devoluciones.</li> <li>• Aprobación de precios de productos.</li> <li>• Aprobación de política de precios y descuentos.</li> <li>• Aprobación de las notas de crédito por descuento.</li> <li>• Autorización de cambios de fecha en valores, los cuales van a estar de acuerdo al presupuesto de recuperación de cartera.</li> <li>• Coordinación de reuniones con personal.</li> <li>• Colocación de metas de ventas y/o cobros.</li> <li>• Elaboración de presupuestos.</li> <li>• Visitas a clientes importantes.</li> <li>• Aprobación de líneas de crédito.</li> <li>• Aprobación de ruteo de vendedores.</li> <li>• Gestión de cursos de capacitación al personal.</li> <li>• Evaluación al personal.</li> <li>• Revisión y aprobación de pagos a proveedores.</li> <li>• Aprobación de cupos por clientes.</li> <li>• Revisión de kardex de productos.</li> <li>• Seguimiento de la labor del personal.</li> <li>• Seguimiento al cumplimiento de presupuestos.</li> <li>• Reuniones con el personal.</li> <li>• Participación en el Comité de crédito</li> </ul>	X		X			
	X			X		
		X				
		X				
	X		X			
	X					
		X			X	
		X			X	
			X			
		X	X			
		X				
		X				
		X				



y cartera con el Jefe de Ventas y Jefe Administrativo.					
<b>5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD:</b>					
		Alto	Medio	Bajo	
Supervisión y control de todos los departamentos		X			
Controlar las actividades planificadas		X			
Analizar y resolver problemas de la empresa		X			
<b>6. CONDICIONES DE TRABAJO:</b>					
Riesgo físico o psicológico al que está expuesto: Estrés					
<b>7. COMPETENCIAS DEL CARGO:</b>			<b>*GRADOS</b>		
		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b>					
Orientación al logro		X			
Buen servicio		X			
Trabajo en equipo y colaboración		X			
Compromiso		X			
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>					
<b>Competencias Técnicas:</b>					
Conocimiento		X			
Capacidad analítica y de razonamiento			X		
Cierre de acuerdos		X			
<b>Competencias Conductuales:</b>					
Liderazgo			X		

Toma de decisiones		X		
Dirección de equipos de trabajo			X	
Adaptabilidad y Flexibilidad		X		
Comunicación		X		
Manejo de información		X		
Disciplina			X	
*GRADOS: A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: Nivel mínimo de la competencia				
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		
Lorena Ochoa	Ing. Catalina Ordóñez	Ing. Esteban Ordóñez		

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>			
Institución: ORFA CORPORATION CIA. LTDA.			
Cargo: JEFE DE COMPRAS	Reporta a: GERENTE	Nivel: 2	
<b>2. MISION DEL CARGO:</b>			
Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de mercadería, verificando que las compras se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente.			
<b>3. REQUISITOS DEL CARGO:</b>			
<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>	<b>Nacionalidad:</b>	<b>Estado Civil:</b>
Indistinta	Indistinto	Indistinta	Indistinto
<b>Instrucción Formal:</b>			
Título Universitario: Ing. En Marketing o afines			
<b>Capacitación adicional(Cursos, talleres, seminarios)</b>			
Curso de Técnicas de Compras, Negociación.			
<b>Especialidad requerida:</b> Mercadotecnia			
<b>Experiencia:</b> Mínima de 2 años en cargos similares			
Conocimiento mercado y tendencias de calzado			
<b>Destrezas Específicas:</b>			
<u>Manejo de idiomas:</u> Inglés 100%			
<u>Manejo de programas de informática:</u> Office-Excel (avanzado)			
<u>Otras destrezas específicas:</u> Gestión de compras y stocks, técnicas de negociación			

<b>4. FUNCIONES DEL CARGO:</b>						
	Todos los días	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del pedido.</li> <li>• Coordinar pedidos con proveedores.</li> <li>• Realizar visitas a proveedores.</li> <li>• Control del número de pedidos por marca.</li> <li>• Revisión del monto total del pedido.</li> <li>• Revisión de la fecha tentativa de entrega de la mercadería.</li> <li>• Confirmación de arribo de mercadería para stock.</li> <li>• Establecer y analizar los precios de productos.</li> </ul>	X X  X X X X	   X   	    X   			
<b>5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD:</b>						
	Alto	Medio	Bajo			
Cumplir con la programación de compras establecidas	X					
Realizar las compras para preventa	X					
<b>6. CONDICIONES DE TRABAJO:</b>						
Riesgo físico o psicológico al que está expuesto: Accidentes aéreos, automovilísticos y estrés.						
<b>7. COMPETENCIAS DEL CARGO:</b>			<b>*GRADOS</b>			
			A	B	C	D
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b>						
Orientación al logro			X			
Buen servicio				X		

Trabajo en equipo y colaboración				X		
Compromiso				X		
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>						
<b>Competencias Técnicas:</b>						
Conocimiento			X			
Capacidad analítica y de razonamiento				X		
Cierre de acuerdos			X			
<b>Competencias Conductuales:</b>						
Liderazgo				X		
Toma de decisiones			X			
Dirección de equipos de trabajo			X			
Adaptabilidad y Flexibilidad				X		
Comunicación			X			
Manejo de información			X			
Disciplina				X		
* <b>GRADOS:</b> A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: Nivel mínimo de la competencia.						
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>		
Lorena Ochoa		Ing. Catalina Ordóñez		Ing. Esteban Ordóñez		

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>			
Institución: ORFA CORPORATION CIA. LTDA.			
Cargo: JEFE ADMINISTRATIVO	Reporta a: GERENTE	Nivel: 2	
<b>2. MISION DEL CARGO:</b>			
Planificar, organizar, dirigir y supervisar las actividades administrativas y financieras de la empresa asegurando alcanzar los objetivos propuestos.			
<b>3. REQUISITOS DEL CARGO:</b>			
<b>Edad:</b> Indistinta	<b>Sexo:</b> Indistinto	<b>Nacionalidad:</b> Indistinta	<b>Estado Civil:</b> Indistinto
<b>Instrucción Formal:</b>  Título Universitario: Profesional en Administración de Empresas, Economía o carreras afines.			
<b>Capacitación adicional(Cursos, talleres, seminarios)</b>  Cursos Análisis Financiero, Administración de Personal			
<b>Especialidad requerida:</b> Administración o afines			
<b>Experiencia:</b> Mínima 2 años en Gerencia Administrativa, finanzas, administración de recursos humanos			
<b>Destrezas Específicas:</b>  <u>Manejo de idiomas:</u> Inglés 60% <u>Manejo de programas de informática:</u> Office-Excel (avanzado) <u>Otras destrezas específicas:</u> Estados financieros, elaboración presupuestos, flujos de efectivo, indicadores financieros, procesos de compras.			

<b>4. FUNCIONES DEL CARGO:</b>					
	Todos los días	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar que se cumpla con los parámetros de recuperación de cartera.</li> <li>• Aprobación de líneas de crédito.</li> <li>• Aprobación de la anulación de documentos como: facturas, notas de crédito.</li> <li>• Responsable de la custodia de valores (cheques, letras de cambio, documentos de garantía, etc.).</li> <li>• Aprobación de préstamos, permisos, multas, bonos, etc., del personal.</li> <li>• Revisión de planteamientos para solución de clientes críticos.</li> <li>• Autorización para traslado a legal.</li> <li>• Calificación de línea de crédito y aprobación de acuerdo a montos permitidos.</li> <li>• Responsable de la custodia de valores (cheques, letras, documentos de garantía, etc.).</li> <li>• Recepción de información de departamentos como compras, ventas, bodega y servicio al cliente.</li> <li>• Responsable de la recepción de cobros.</li> <li>• Revisión de cierres de caja.</li> <li>• Análisis y revisión de informes diarios y mensuales con el fin de tomar acciones correctivas</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X</b></p>				
		<b>X</b>			
			<b>X</b>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación en la anulación de documentos.</li> <li>• Responsable de mantener los indicadores financieros de la gestión del crédito de acuerdo a las políticas de la Empresa.</li> <li>• Responsable de la actualización de la información crediticia.</li> <li>• Preparar documentación e informe de cartera claro y priorizando la recuperación, así como también estableciendo tiempos, y cupos diarios de recuperación.</li> <li>• Informar y analizar planteamientos de negociación de clientes críticos, presentando a Gerencia para su aprobación.</li> <li>• Control, recuperación y seguimiento de la cartera legal.</li> </ul>	X				
	X				
	X				
	X			X	
	X	X			
<b>5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD:</b>					
		Alto	Medio	Bajo	
Manejo de seguimiento presupuestal y estados financieros.		X			
Administración de Recursos Humanos		X			
<b>6. CONDICIONES DE TRABAJO:</b>					
Riesgo físico o psicológico al que está expuesto: Estrés					
<b>7. COMPETENCIAS DEL CARGO:</b>			<b>*GRADOS</b>		
		A	B	C	D
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b>		X			
Orientación al logro		X			



Buen servicio	X			
Trabajo en equipo y colaboración	X			
Compromiso	X			
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>				
<b>Competencias Técnicas:</b>				
Conocimiento	X			
Capacidad analítica y de razonamiento	X			
Cierre de acuerdos	X			
<b>Competencias Conductuales:</b>				
Liderazgo	X			
Toma de decisiones	X			
Dirección de equipos de trabajo	X			
Adaptabilidad y Flexibilidad	X			
Comunicación	X			
Manejo de información	X			
Disciplina	X			
* <b>GRADOS:</b> A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: Nivel mínimo de la competencia				
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>		
Lorena Ochoa	Ing. Catalina Ordóñez	Ing. Esteban Ordóñez		

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>			
Institución: ORFA CORPORATION CIA. LTDA.			
Cargo: JEFE DE VENTAS	Reporta a: GERENTE	Nivel: 2	
<b>2. MISION DEL CARGO:</b>			
Dirige, planifica, diseña, controla y ejecuta los planes de ventas de la empresa para cumplir con los objetivos planteados por la Gerencia, desarrollando estrategias efectivas que permitan posicionar los productos con el mayor nivel de rentabilidad.			
<b>3. REQUISITOS DEL CARGO:</b>			
<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>	<b>Nacionalidad:</b>	<b>Estado Civil:</b>
Indistinta	Indistinto	Indistinta	Indistinto
<b>Instrucción Formal:</b>			
Título Universitario: Ingeniero en Marketing, Ingeniero Comercial o afines			
<b>Capacitación adicional(Cursos, talleres, seminarios)</b>			
Talleres y seminarios relacionados con Técnicas de Ventas, Servicio al Cliente o afines			
<b>Especialidad requerida:</b> Marketing o afines			
<b>Experiencia:</b> Mínimo 2 años de trabajo en empresas comerciales como Jefe de Ventas o Administrativo.			
Conocimientos en la comercialización de calzado.			
<b>Destrezas Específicas:</b>			
<u>Manejo de idiomas:</u> Inglés 60%			
<u>Manejo de programas de informática:</u> Office-Excel (avanzado)			
<u>Otras destrezas específicas:</u> Elaboración de presupuestos, pronósticos de ventas			

4. FUNCIONES DEL CARGO:					
	Todos los días	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de pedidos, Solicitudes de crédito, notas de crédito, confirmación de mercadería.</li> <li>• Recibe y comunica al auxiliar de servicio al cliente al inicio de cada mes, las giras de ventas de los vendedores, de acuerdo al ruteo aprobado.</li> <li>• Seguimiento de ventas y devoluciones de los clientes.</li> <li>• Gestión y seguimiento del cumplimiento de inconvenientes que se generen con el cliente externo en temas relacionados con: facturación, cartera y bodega; en coordinación con el auxiliar de servicio al cliente.</li> <li>• Seguimiento y control de pedidos ingresados al sistema de forma diaria.</li> <li>• Evaluación mensual del nivel de satisfacción de atención al cliente por parte de los vendedores.</li> <li>• Coordinar calendario de visitas de los vendedores.</li> <li>• Capacitación sobre el producto a los vendedores.</li> <li>• Comunicar las políticas de ventas y políticas internas a los vendedores.</li> <li>• Es responsable de controlar y supervisar las actividades de venta para alcanzar las metas, objetivos y presupuestos establecidos.</li> </ul>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>		



<p>retroalimentarse sobre: los resultados obtenidos la semana anterior, indicadores de gestión de la tienda, objetivos a alcanzar, promociones a ser implementadas, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta el 25 de cada mes entregar la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Presupuesto de ventas por marca, entregar a financiero</li> <li>b. Presupuesto de gastos., entregar a financiero</li> <li>c. Presupuesto de clientes nuevos, entregar a gerencia general.</li> <li>d. Presupuesto de clientes a recuperar, entregar a gerencia general.</li> </ul> </li> <li>• Análisis de los ítems más vendidos y aplicación de promociones según sea el caso.</li> <li>• Solicitar capacitación para su personal de ventas, según sean las necesidades del personal.</li> <li>• Mantener una reunión mensual con el personal de ventas para efectos de la presentación de resultados del mes, análisis de los procesos de ventas.</li> <li>• Elaboración del presupuesto anual de ventas y gastos.</li> </ul>		X			
			X		
			X		
			X		
					X

<b>5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD:</b>					
	Alto	Medio	Bajo		
Responsable de controlar y supervisar las actividades de venta para alcanzar las metas y objetivos propuestos	X				
Administrar, controlar y supervisar al personal de ventas	X				
<b>6. CONDICIONES DE TRABAJO:</b>					
Riesgo físico o psicológico al que está expuesto: Accidentes en viajes y estrés.					
<b>7. COMPETENCIAS DEL CARGO:</b>		<b>*GRADOS</b>			
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b>		A	B	C	D
Orientación al logro		X			
Buen servicio		X			
Trabajo en equipo y colaboración		X			
Compromiso		X			
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>					
<b>Competencias Técnicas:</b>					
Conocimiento		X			
Capacidad analítica y de razonamiento			X		
Cierre de acuerdos		X			
<b>Competencias Conductuales:</b>					
Liderazgo		X			
Toma de decisiones		X			
Dirección de equipos de trabajo		X			
Adaptabilidad y Flexibilidad			X		
Comunicación		X			
Manejo de información		X			
Disciplina		X			
<b>*GRADOS:</b> A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: Nivel mínimo de la competencia.					
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
Lorena Ochoa		Ing. Catalina Ordóñez		Ing. Esteban Ordóñez	

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>			
Institución: ORFA CORPORATION CIA. LTDA.			
Cargo: VENDEDOR	Reporta a: JEFE DE VENTAS	Nivel: 3	
<b>2. MISIÓN DEL CARGO:</b>			
Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, contribuir a la solución de problemas, administrar su territorio o zona de ventas y captar nuevos clientes logrando volúmenes de venta establecidos para mantener o mejorar la participación en el mercado.			
<b>3. REQUISITOS DEL CARGO:</b>			
<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>	<b>Nacionalidad:</b>	<b>Estado Civil:</b>
Indistinta	Indistinto	Indistinta	Indistinto
<b>Instrucción Formal:</b>			
<u>Educación Secundaria:</u> Indispensable			
<u>Tecnología:</u> Tecnólogo en Mercadotecnia o Ventas (no indispensable)			
<b>Capacitación adicional(Cursos, talleres, seminarios)</b>			
Formación en cursos de técnicas de venta y negociación.			
<b>Especialidad requerida:</b>			
Experiencia mínima de 2 años en ventas			
Conocimientos en la comercialización de calzado			
<b>Destrezas Específicas:</b>			
<u>Manejo de programas de informática:</u> Office (básico)			
<u>Otras destrezas específicas:</u> Técnicas de ventas			

4. FUNCIONES DEL CARGO:						
	Todos los	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual	
• Toma de pedidos.	X					
• Envío de pedidos a Auxiliar de servicio al cliente.	X					
• Confirmación de despachos.	X					
• Atención y solución de problemas de facturación, bodega, publicidad, cartera.	X					
• Cumplimiento de la Política de Crédito de la Empresa	X					
• Líneas de Crédito para clientes nuevos y existentes contando con la documentación e información necesaria, para la calificación del crédito.	X					
• Cumplimiento de la Planificación de Cobros.	X					
• Regularización de documentación de deudores.	X					
• Informe oportuno de clientes críticos para toma de acciones.	X					
• Cumplir con el mínimo de recuperación establecido.	X					
• Informe diario de gestiones de recuperación.	X					



<b>5. NIVEL DE RESPONSABILIDAD:</b>				
	Alto	Medio	Bajo	
Cumplir con el presupuesto de ventas	X			
Cumplir con la planificación de cobros	X			
<b>6. CONDICIONES DE TRABAJO:</b>				
Riesgo físico o psicológico expuesto: Accidentes automovilísticos y estrés.				
<b>7. COMPETENCIAS DEL CARGO:</b>		<b>*GRADOS</b>		
	A	B	C	D
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b>				
Orientación al logro		X		
Buen servicio	X			
Trabajo en equipo y colaboración	X			
Compromiso		X		
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>				
<b>Competencias Técnicas:</b>				
Conocimiento		X		
Capacidad analítica y de razonamiento		X		
Cierre de acuerdos	X			
<b>Competencias Conductuales:</b>				
Liderazgo				X
Toma de decisiones		X		
Dirección de equipos de trabajo				X
Adaptabilidad y Flexibilidad		X		
Comunicación	X			
Manejo de información	X			
Disciplina	X			
<b>*GRADOS:</b> A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: Nivel mínimo de la competencia				
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>	
Lorena Ochoa	Ing. Catalina Ordóñez		Ing. Esteban Ordóñez	

#### **4.2. Identificación de la brecha existente.**

Se denomina “brecha” el proceso interno de medición de competencias por el cual se compara lo requerido por el puesto con las competencias de su ocupante. **(Alles Martha, “Diccionario de Términos de Recursos Humanos”, Buenos Aires, Granica, 2012).**

Se evalúa las competencias de los cargos en estudio con el propósito de determinar la brecha existente respecto del nivel requerido para el desempeño de cada cargo definido en los perfiles de cargo levantados.

La apertura de una competencia en grados que corresponden a determinados comportamientos observables será lo que permitirá su evaluación y medición. Los comportamientos son indicadores que permiten la medición de las competencias. Se sugiere “realizar un inventario del grado de desarrollo de las competencias” referido a los cargos, a este paso lo denominamos “inventario”, el propósito del mismo es determinar, por comparación (inventario versus las competencias asignadas a cada puesto), las brechas existentes entre las competencias de los colaboradores y las que son requeridas para cada cargo. La determinación de brechas se realiza con un único propósito: diseñar acciones de desarrollo a la mayor brevedad posible. **(Alles Martha, “Influencia de las Competencias en la Empleabilidad”, 2006).**

Para la identificación de la brecha existente entre el perfil de cargo por competencias definido y el ocupante del cargo, se realizará un diagnóstico para determinar las competencias no desarrolladas, dicho diagnóstico se lo hará a través de una evaluación de 90°, en la que participará el jefe y su subordinado, ya que considera la percepción que tiene el propio trabajador de sus debilidades y fortalezas y la valoración que tiene su jefe directo (60% los jefes y 40% la autoevaluación).

La evaluación de competencias, se realiza a través de la observación de comportamientos dentro del periodo evaluado. Para su aplicación se utilizará la descripción de comportamientos. **(Alles Martha, “Influencia de las Competencias en la Empleabilidad”, 2006).**

La escala numérica establecida de los grados de las competencias es la siguiente:

## ESCALA NUMÉRICA

Competencia	Referencia numérica en %
Grado A	100
Grado B	75
Grado C	50
Grado D	25
No desarrollada	0

Gráfico 6: “Escala Numérica”

Fuente: (Alles Martha, “Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, Buenos Aires, Granica, 2005, pg.50).

Se introduce el concepto de frecuencia, cada una de las competencias debe ser ponderada de acuerdo con la frecuencia observada con el siguiente esquema:

### CUADRO DE FRECUENCIAS

<b>Siempre</b> <b>100%</b>	<b>Frecuente</b> <b>75%</b>	<b>La mitad del tiempo</b> <b>50%</b>	<b>Opcional</b> <b>25%</b>
-------------------------------	--------------------------------	--	-------------------------------

Gráfico 7: “Frecuencias”

Fuente: Alles Martha, “Desempeño por competencias: Evaluación de 360°

En este método se pondera la conducta según la frecuencia, se debe analizar sobre si ese comportamiento se produce siempre, frecuentemente, ocurre la mitad del tiempo o es ocasional.

- **Siempre** Representa el comportamiento habitual del evaluado
- **Frecuente:** Representa el comportamiento frecuente del evaluado
- **La mitad del tiempo:** Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones
- **Ocasional:** Representa el comportamiento ocasional del evaluado.

Para la evaluación por competencias se utilizará el Formato “Fichas de Evaluación” que son documentos en el que consta la competencia, el concepto básico de la misma, y los comportamientos, este documento nos permitirá analizar

cada una de las competencias requeridas por el cargo que posee el ocupante del mismo.

### **FORMATO DE FICHAS DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS (Anexo 5)**

Para determinar la brecha existente se ha diseñado el Formato “Evaluación por Competencias”, en el cual constan todas las competencias, los grados, la frecuencia y el grado resultante de la ponderación con el cual determinaremos la brecha existente deduciendo del grado de competencia establecido en el perfil correspondiente. Primero se selecciona el grado y luego se ubica la frecuencia, la frecuencia se determinará analizando la conducta del evaluado, para esto debe preguntarse ¿Esta conducta se presenta siempre, frecuentemente, la mitad del tiempo u ocasionalmente?, se comparará con la descripción de la competencia y decidirá con qué grado se relaciona. El grado resultante de la ponderación se obtiene de multiplicar el “Valor del grado de Competencia” por “la frecuencia” esto da como resultado el “Grado resultante por ponderación”. Este documento permitirá determinar los grados resultantes de cada competencia.

### **FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS (Anexo 6)**

De acuerdo con los resultados obtenidos analizaremos la brecha existente de la siguiente manera:

#### **Nivel de dominio real – nivel de dominio requerido**

Si el resultado es negativo existe una brecha de competencia el funcionario tiene un nivel de dominio menor al requerido en el cargo.

Si el resultado es positivo quiere decir que el funcionario tiene un nivel de dominio mayor al requerido por el cargo.

Si el resultado es cero el funcionario tiene el nivel de dominio requerido por el cargo.

Luego de obtener el desempeño medido en la evaluación por competencias es factible indicar acciones específicas que se recomienden para cada colaborador evaluado, teniendo en cuenta posibles mejoras en el desempeño de los cargos evaluados tomando acciones de desarrollo.

**GRADOS DE COMPETENCIAS REQUERIDOS PARA LOS CARGOS EN ESTUDIO**

<b>PERFIL REQUERIDO PARA EL GERENTE</b>	<b>GRADOS</b>
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b>	
Orientación al logro	<b>A</b>
Buen servicio	<b>A</b>
Trabajo en equipo y colaboración	<b>A</b>
Compromiso	<b>A</b>
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>	
<b>Competencias Técnicas:</b>	
Conocimiento	<b>A</b>
Capacidad analítica y de razonamiento	<b>B</b>
Cierre de acuerdos	<b>A</b>
<b>Competencias Conductuales:</b>	
Liderazgo	<b>B</b>
Toma de decisiones	<b>A</b>
Dirección de equipos de trabajo	<b>B</b>
Adaptabilidad y Flexibilidad	<b>A</b>
Comunicación	<b>A</b>
Manejo de información	<b>A</b>
Disciplina	<b>B</b>

<b>PERFIL REQUERIDO PARA EL JEFE DE COMPRAS</b>	<b>GRADOS</b>
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b>	
Orientación al logro	<b>A</b>
Buen servicio	<b>B</b>
Trabajo en equipo y colaboración	<b>B</b>
Compromiso	<b>B</b>
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>	
<b>Competencias Técnicas:</b>	
Conocimiento	<b>A</b>
Capacidad analítica y de razonamiento	<b>B</b>
Cierre de acuerdos	<b>A</b>

<b>Competencias Conductuales:</b>	
Liderazgo	<b>B</b>
Toma de decisiones	<b>A</b>
Dirección de equipos de trabajo	<b>A</b>
Adaptabilidad y Flexibilidad	<b>B</b>
Comunicación	<b>A</b>
Manejo de información	<b>A</b>
Disciplina	<b>B</b>

<b>PERFIL REQUERIDO PARA JEFE ADMINISTRATIVO</b>	<b>GRADOS</b>
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b>	
Orientación al logro	<b>A</b>
Buen servicio	<b>A</b>
Trabajo en equipo y colaboración	<b>A</b>
Compromiso	<b>A</b>
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>	
<b>Competencias Técnicas:</b>	
Conocimiento	<b>A</b>
Capacidad analítica y de razonamiento	<b>A</b>
Cierre de acuerdos	<b>A</b>
<b>Competencias Conductuales:</b>	
Liderazgo	<b>A</b>
Toma de decisiones	<b>A</b>
Dirección de equipos de trabajo	<b>A</b>
Adaptabilidad y Flexibilidad	<b>A</b>
Comunicación	<b>A</b>
Manejo de información	<b>A</b>
Disciplina	<b>A</b>

<b>PERFIL REQUERIDO PARA JEFE DE VENTAS</b>	<b>GRADOS</b>
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b>	
Orientación al logro	<b>A</b>
Buen servicio	<b>A</b>
Trabajo en equipo y colaboración	<b>A</b>

Compromiso	<b>A</b>
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>	
<b>Competencias Técnicas:</b>	
Conocimiento	<b>A</b>
Capacidad analítica y de razonamiento	<b>B</b>
Cierre de acuerdos	<b>A</b>
<b>Competencias Conductuales:</b>	
Liderazgo	<b>A</b>
Toma de decisiones	<b>A</b>
Dirección de equipos de trabajo	<b>A</b>
Adaptabilidad y Flexibilidad	<b>B</b>
Comunicación	<b>A</b>
Manejo de información	<b>A</b>
Disciplina	<b>A</b>

<b>PERFIL REQUERIDO PARA EL VENDEDOR</b>	<b>GRADOS</b>
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b>	
Orientación al logro	<b>B</b>
Buen servicio	<b>A</b>
Trabajo en equipo y colaboración	<b>A</b>
Compromiso	<b>B</b>
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>	
<b>Competencias Técnicas:</b>	
Conocimiento	<b>B</b>
Capacidad analítica y de razonamiento	<b>B</b>
Cierre de acuerdos	<b>A</b>
<b>Competencias Conductuales:</b>	
Liderazgo	<b>D</b>
Toma de decisiones	<b>B</b>
Dirección de equipos de trabajo	<b>D</b>
Adaptabilidad y Flexibilidad	<b>B</b>
Comunicación	<b>A</b>
Manejo de información	<b>A</b>
Disciplina	<b>A</b>

**EVALUACION POR COMPETENCIAS:**

<b>EVALUADO: GERENTE</b>									
<b>COMPETENCIA</b>	<b>GRADOS</b>				<b>*Ponderación por Frecuencia</b>				<b>Grado resultante Ponderación</b>
	<b>A</b> 100%	<b>B</b> 75%	<b>C</b> 50%	<b>D</b> 25%	<b>Siempre</b>	<b>Frecuente</b>	<b>La mitad del tiempo</b>	<b>Ocasional</b>	
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>									
Orientación al logro	X				X				100
Buen servicio		X			X				75
Trabajo en equipo y colaboración		X				X			56.25
Compromiso	X				X				100
<b>COMPETENCIAS DE CARGO</b>									
Conocimiento	X				X				100
Capacidad analítica y de razonamiento	X				X				100
Cierre de acuerdos		X			X				75
Liderazgo		X			X				75
Toma de decisiones	X				X				100
Dirección de equipos de trabajo			X		X				50
Adaptabilidad y flexibilidad			X		X				50
Comunicación		X			X				75
Manejo de información		X			X				75
Disciplina	X				X				100

**\*Ponderación:** Valor del grado de Competencia por la frecuencia da como resultado el Grado resultante por ponderación



COMPETENCIAS	Grados Requeridos	Grados Ponderados	Brecha Existente
Orientación al logro	100	100	0
Buen Servicio	100	75	-25
Trabajo en equipo	100	56.25	-43.75
Compromiso	100	100	0
Conocimiento	100	100	0
Capacidad analítica	75	100	25
Cierre acuerdos	100	75	-25
Liderazgo	75	75	0
Toma decisiones	100	100	0
Dirección equipos	75	50	-25
Adaptabilidad	100	60	-40
Comunicación	100	75	-25
Manejo información	100	75	-25
Disciplina	75	100	25

Gráfico 8: “Evaluación Competencias Gerente”

Fuente: Elaboración propia

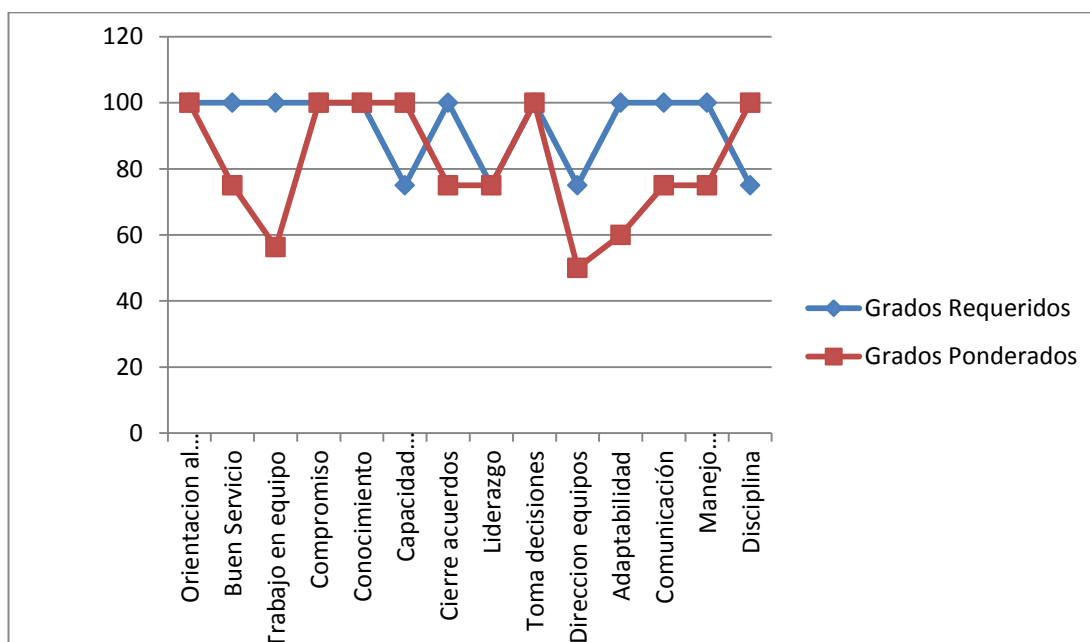


Gráfico 9: “Determinación Brecha existente Gerente”

Fuente: Elaboración propia

## EVALUACION POR COMPETENCIAS

EVALUADO: JEFE DE COMPRAS									
COMPETENCIA	GRADOS				*Ponderación por Frecuencia				Grado resultante Ponderación
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>									
Orientación al logro	X				X				100
Buen servicio	X				X				100
Trabajo en equipo y colaboración		X				X			75
Compromiso	X				X				100
<b>COMPETENCIAS DE CARGO</b>									
Conocimiento	X				X				100
Capacidad analítica y de razonamiento		X				X			75
Cierre de acuerdos		X			X				75
Liderazgo		X			X				75
Toma de decisiones	X				X				100
Dirección de equipos de trabajo		X			X				75
Adaptabilidad y flexibilidad	X					X			75
Comunicación		X			X				75
Manejo de información		X			X				75
Disciplina	X				X				100

\***Ponderación:** Valor del grado de Competencia por la frecuencia da como resultado el Grado resultante por ponderación

COMPETENCIAS	Grados Requeridos	Grados Ponderados	Brecha Existente
Orientación al logro	100	100	0
Buen Servicio	75	100	25
Trabajo en equipo	75	75	0
Compromiso	75	100	25
Conocimiento	100	100	0
Capacidad analítica	75	75	0
Cierre acuerdos	100	75	-25
Liderazgo	75	75	0
Toma decisiones	100	100	0
Dirección equipos	100	75	-25
Adaptabilidad	75	75	0
Comunicación	100	75	-25
Manejo información	100	75	-25
Disciplina	75	100	25

Gráfico 10: “Evaluación Competencias Jefe de Compras”

Fuente: Elaboración propia

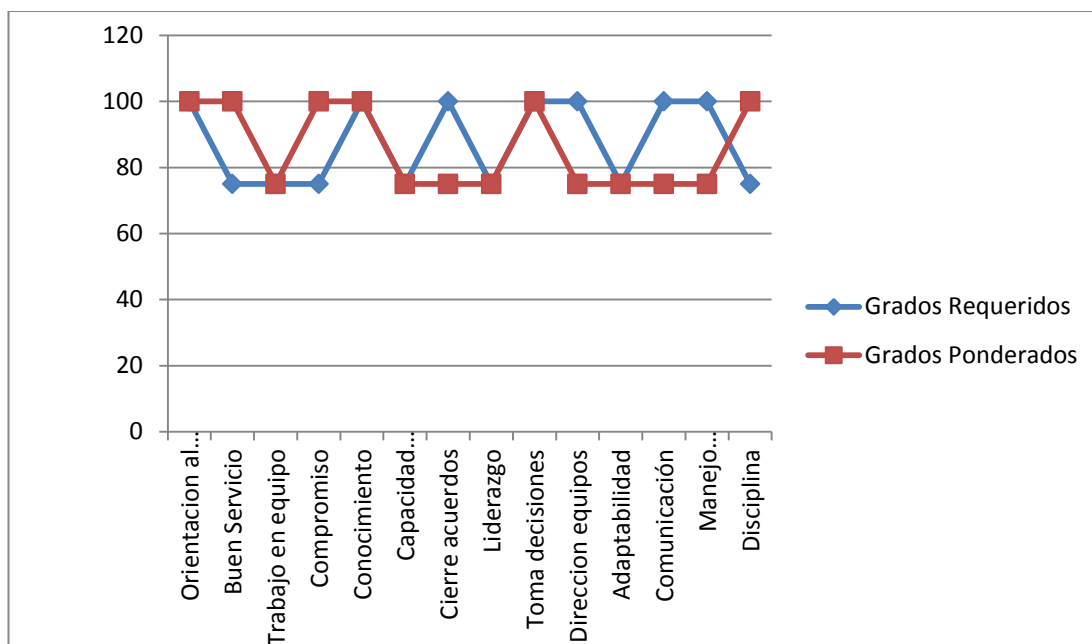


Gráfico 11: “Determinación Brecha existente Jefe de Compras”

Fuente: Elaboración propia

## EVALUACION POR COMPETENCIAS

EVALUADO: JEFE ADMINISTRATIVO									
COMPETENCIA	GRADOS				*Ponderación por Frecuencia				Grado resultante Ponderación
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>									
Orientación al logro		X			X				75
Buen servicio		X			X				75
Trabajo en equipo y colaboración		X				X			56.25
Compromiso	X				X				100
<b>COMPETENCIAS DE CARGO</b>									
Conocimiento	X				X				100
Capacidad analítica y de razonamiento	X				X				100
Cierre de acuerdos		X			X				75
Liderazgo		X				X			75
Toma de decisiones	X				X				100
Dirección de equipos de trabajo	X					X			75
Adaptabilidad y flexibilidad		X				X			56.25
Comunicación	X				X				100
Manejo de información	X				X				100
Disciplina	X				X				100

\***Ponderación:** Valor del grado de Competencia por la frecuencia da como resultado el Grado resultante por ponderación

COMPETENCIAS	Grados Requeridos	Grados Ponderados	Brecha Existente
Orientación al logro	100	75	-25
Buen Servicio	100	75	-25
Trabajo en equipo	100	56.25	-43.75
Compromiso	100	100	0
Conocimiento	100	100	0
Capacidad analítica	100	100	0
Cierre acuerdos	100	75	-25
Liderazgo	100	75	-25
Toma decisiones	100	100	0
Dirección equipos	100	75	-25
Adaptabilidad	100	56.25	-43.75
Comunicación	100	100	0
Manejo información	100	100	0
Disciplina	100	100	0

Gráfico 12: “Evaluación Competencias Jefe Administrativo”

Fuente: Elaboración propia

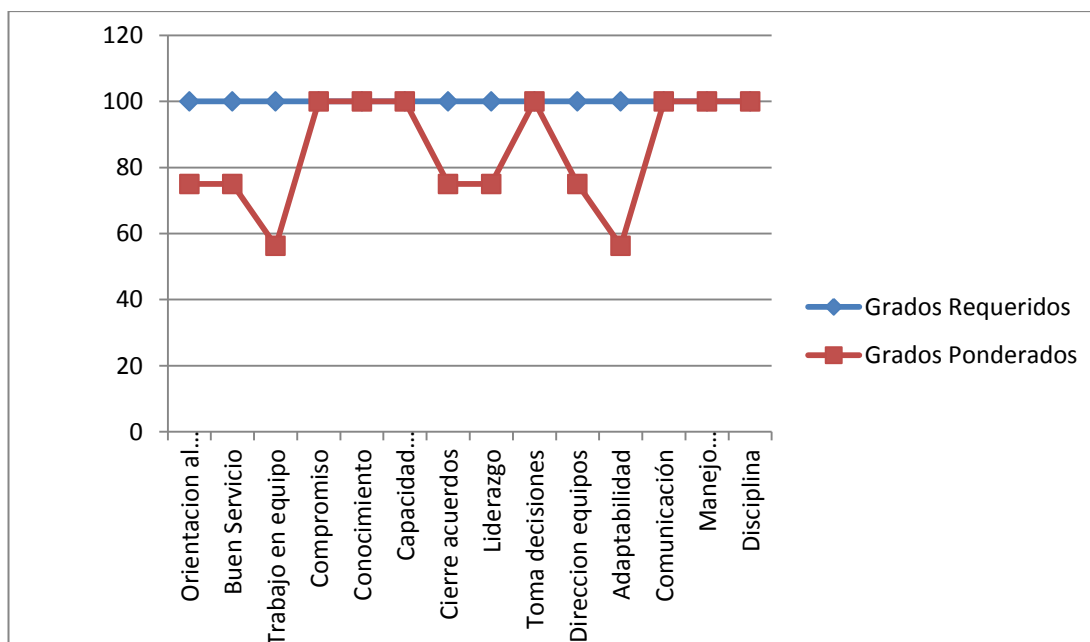


Gráfico 13: “Determinación de la brecha existente Jefe Administrativo”

Fuente: Elaboración propia.

## EVALUACION POR COMPETENCIAS

EVALUADO: JEFE DE VENTAS									
COMPETENCIA	GRADOS				*Ponderación por Frecuencia				Grado resultante Ponderación
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>									
Orientación al logro	X					X			75
Buen servicio	X					X			75
Trabajo en equipo y colaboración	X				X				100
Compromiso	X				X				100
<b>COMPETENCIAS DE CARGO</b>									
Conocimiento	X				X				100
Capacidad analítica y de razonamiento	X					X			75
Cierre de acuerdos	X				X				100
Liderazgo		X				X			56.25
Toma de decisiones	X					X			75
Dirección de equipos de trabajo	X				X				100
Adaptabilidad y flexibilidad		X				X			56.25
Comunicación	X				X				100
Manejo de información	X				X				100
Disciplina	X				X				100

**\*Ponderación:** Valor del grado de Competencia por la frecuencia da como resultado el Grado resultante por ponderación

COMPETENCIAS	Grados Requeridos	Grados Ponderados	Brecha Existente
Orientación al logro	100	75	-25
Buen Servicio	100	75	-25
Trabajo en equipo	100	100	0
Compromiso	100	100	0
Conocimiento	100	100	0
Capacidad analítica	75	75	0
Cierre acuerdos	100	100	0
Liderazgo	100	56.25	-43.75
Toma decisiones	100	75	-25
Dirección equipos	100	100	0
Adaptabilidad	75	56.25	-18.75
Comunicación	100	100	0
Manejo información	100	100	0
Disciplina	100	100	0

Gráfico 14: “Evaluación Competencias Jefe de Ventas”

Fuente: Elaboración propia.

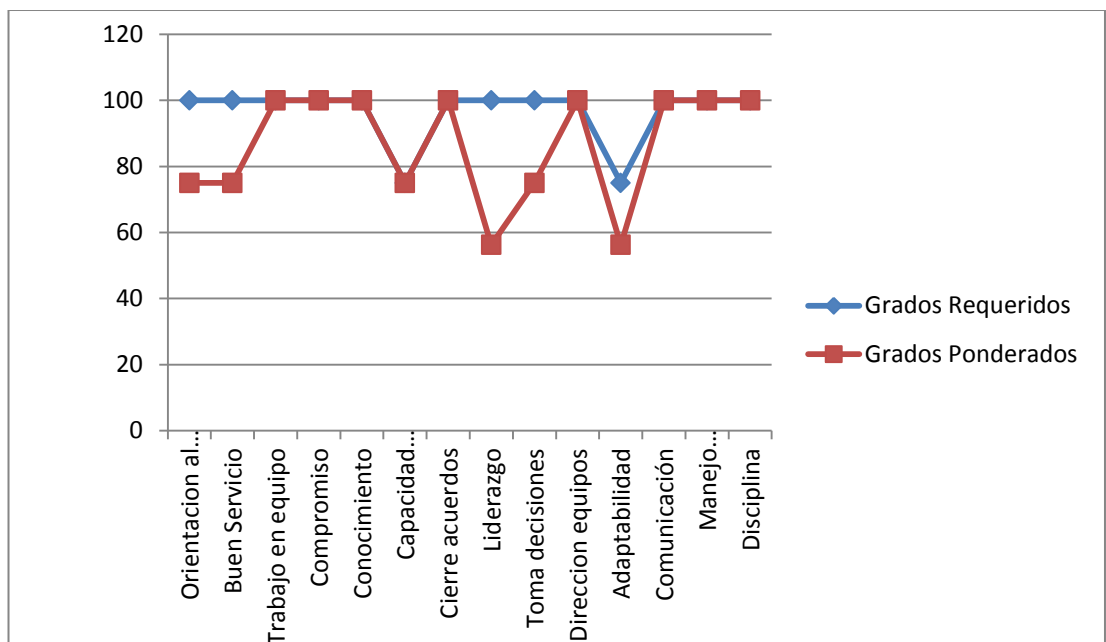


Gráfico 15: “Determinación Brecha existente Jefe de Ventas”

Fuente: Elaboración propia

## EVALUACION POR COMPETENCIAS

EVALUADO: VENDEDOR									
COMPETENCIA	GRADOS				*Ponderación por Frecuencia				Grado resultante Ponderación
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>									
Orientación al logro			X			X			37.50
Buen servicio		X			X				75
Trabajo en equipo y colaboración		X			X				75
Compromiso		X			X				75
<b>COMPETENCIAS DE CARGO</b>									
Conocimiento		X			X				75
Capacidad analítica y de razonamiento			X					X	12.50
Cierre de acuerdos	X						X		50
Liderazgo				X				X	6.25
Toma de decisiones		X						X	18.75
Dirección de equipos de trabajo				X				X	6.25
Adaptabilidad y flexibilidad		X				X			75
Comunicación	X				X				100
Manejo de información	X				X				100
Disciplina	X				X				100

\***Ponderación:** Valor del grado de Competencia por la frecuencia da como resultado el Grado resultante por ponderación



COMPETENCIAS	Grados Requeridos	Grados Ponderados	Brecha Existente
Orientación al logro	75	37.5	-37.5
Buen Servicio	100	75	-25
Trabajo en equipo	100	75	-25
Compromiso	75	75	0
Conocimiento	75	75	0
Capacidad analítica	75	12.5	-62.5
Cierre acuerdos	100	50	-50
Liderazgo	25	6.25	-18.75
Toma decisiones	75	18.75	-56.25
Dirección equipos	25	6.25	-18.75
Adaptabilidad	75	75	0
Comunicación	100	100	0
Manejo información	100	100	0
Disciplina	100	100	0

Gráfico 16: “Evaluación Competencias Vendedor”

Fuente: Elaboración propia.

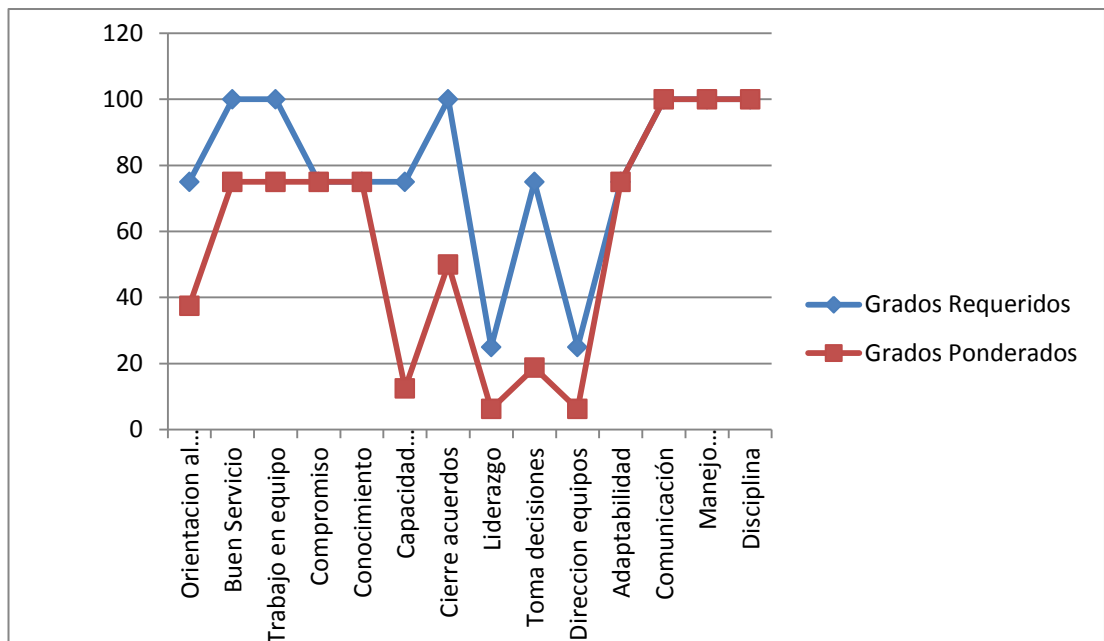


Gráfico 17: “Determinación Brecha existente Vendedor”

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.3. Conclusiones y Recomendaciones**

Seleccionar al personal idóneo hará que la empresa crezca y se desarrolle ya que nos aseguramos que la gente no solo va a hacer bien su trabajo sino que agregará valor al puesto y a la empresa.

El perfil de cargo por competencias nos permite contar con una herramienta objetiva de los conocimientos y habilidades que debe tener cada trabajador para un desempeño eficiente en el puesto de trabajo.

Los perfiles de cargo por competencia son una descripción detallada de las funciones y requerimientos que los trabajadores deben tener y servirá de base para el reclutamiento y selección cuando el cargo presente una vacante, de esta manera la selección será más objetiva seleccionando a nuevo personal que cumpla con los requerimientos y competencias básicas para el cargo, por tanto, contar con un perfil de cargos por competencias nos permitirá buscar, seleccionar y contratar al mejor postulante para ocupar el cargo, no solo estaremos considerando la experiencia e instrucción, sino estaremos considerando sus valores y actitudes, sus destrezas y habilidades y el conocimiento, lo que permitirá a la empresa contratar candidatos que aseguren un buen desempeño en el cargo.

Al definir el perfil de cargo por competencias que constituirá la base para el reclutamiento nos permitirá definir claramente los puestos de trabajo, sus funciones y responsabilidades, asegurar que las tareas tienen un responsable, eliminar funciones repetidas entre el personal y disminución de la rotación de personal.

Se realizó la identificación y el levantamiento de perfiles de cargo por competencias a través de entrevistas a los empleados y observación directa en sus puestos de trabajo, se identificó tareas, registró funciones y definió objetivos lo que permitió tener una visión clara de cada cargo.

Se determinaron conjuntamente con la Gerencia y sus directivos las competencias que se consideraron necesarias para la empresa de tal manera que los trabajadores se desempeñen con un nivel de eficiencia adecuado.

Se realizó el diccionario de competencias y los perfiles de cargo por competencias lo cual fue el referente contra el cual se determinó la brecha de competencias existente de cada trabajador y a futuro se tendrá que tomar acciones necesarias para mejorar el desempeño centrándonos en el fortalecimiento de las competencias que tienen déficit.

Se recomienda la actualización permanente de las competencias de acuerdo a nuevos procesos y desafíos que enfrente la empresa de la misma manera definir la evaluación de brechas según consideren necesario, de la misma forma mantener actualizados los perfiles de cargo cada vez que el mismo sufra alguna modificación, especialmente si se agregan nuevas funciones. Es una misión de Recursos Humanos mantener los perfiles de cargo por competencia actualizados y promover la aplicación de este modelo ya que representan una parte fundamental en la estructura, selección y desempeño de todas las actividades.

Resumiendo el modelo de competencias mejora la efectividad del capital humano permitiendo lograr una ventaja competitiva y el desarrollo del personal de esta manera se obtendrá un mejor desempeño en toda la empresa ya que su personal será más competente en su trabajo.

## **ANEXOS**

### **1. ENTREVISTA PARA ANÁLISIS DEL PUESTO:**

2. **Nombre de la Institución:** nombre de la empresa.
3. **Nombre del Cargo:** nombre del puesto que se va analizar.
4. **Departamento:** es la unidad para la cual el trabajador presta sus servicios.
5. **Tipo de contrato:** tipo de contrato firmado.
6. **Compensación:** salario asignado al puesto.
7. **Supervisado por:** se refiere al jefe inmediato.
8. **Supervisa a:** si el trabajador tiene subalternos.
9. **Actividades del cargo:**
  - ¿En qué lugar desempeñara usted sus funciones?
  - ¿En qué horario desempeña usted sus actividades?
  - ¿Cuáles son las funciones generales que desempeña?
  - ¿Cuáles son las funciones específicas?
  - ¿Qué equipo maneja para desempeñar sus actividades?
  - ¿Tiene relación con otros puestos de trabajo?
  - ¿Con quién mantiene comunicación como parte de su trabajo fuera de la empresa?
  - ¿Cuál es la frecuencia con que realiza esta actividad?  
  
Todos los días     Semanal     Quincenal     Mensual
  - ¿Qué pasa si no realiza esta actividad?

### **10. Conocimientos:**

- ¿Qué conocimientos se requiere para realizar las actividades?
- ¿Qué habilidades se requiere en el puesto que desempeña?
- ¿Qué experiencia necesita para realizar las actividades?

Anexo 1: “**Entrevista para el análisis del puesto**”  
Fuente: Elaboración propia

**2. FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE CARGOS:**

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:				
NOMBRE DEL CARGO:				
DEPARTAMENTO:				
TIPO DE CONTRATO:				
COMPENSACION:				
SUPERVISADO POR:				
SUPERVISA A:				
ACTIVIDADES DEL CARGO:				
TAREAS	FRECUENCIA			
	Todos los días	Semanal	Quincenal	Mensual
CON QUE PUESTOS DE TRABAJO SE RELACIONA:				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS:				
EXPERIENCIA:				

Anexo 2: **“Formulario para el levantamiento de la información de cargos”**

Fuente: Elaboración propia

### **3. CUESTIONARIO ANALISIS FODA**

- ¿Cuál es la visión de la empresa?
- ¿Qué es lo quiere lograr en los próximos 5 años?
- ¿Le ha dicho a sus colaboradores a donde dirige la organización?
- ¿Tienen como grupo realmente claro el tipo de empresa que quieren lograr juntos?
- Como líder de su organización, ¿sabe exactamente a donde quiere llevar la empresa?
- ¿Cuáles han sido los mayores logros de la empresa?
- ¿Cuáles han sido las principales deficiencias?
- ¿Qué medidas se deben tomar para reducir las deficiencias al mínimo?
- ¿Cómo aprovecharlas desde una perspectiva estratégica y operativa?

#### **Fortalezas:**

- ¿Qué cosas son las que su empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?
- ¿Su empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
- ¿El equipo de gente está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?
- ¿Qué elementos hacen conseguir ventas?
- ¿Qué ofrece que la competencia no lo haga?
- ¿Cuáles son las principales Fortalezas de la empresa?

#### **Debilidades:**

- ¿Qué cosas son las que su empresa no hace bien, incluso peor que otros?
- ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
- ¿Qué piensa que se debe mejorar?
- ¿Qué piensa que se debe evitar?
- ¿Qué factores le impiden llegar a los objetivos?
- ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?
- ¿Cuáles son las principales Debilidades?
- ¿Cómo corregirlas para reducirlas al mínimo?

#### **Oportunidades:**

- ¿El mercado de calzado está en crecimiento?
- ¿Los productos satisfacen tendencias de consumo?
- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que su empresa puede aprovechar?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ¿Cuáles son las principales Oportunidades?
- ¿Qué se puede hacer para aprovecharlas?

#### **Amenazas:**

- ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que su empresa?
- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta su negocio?
- ¿Existen nuevas modas de consumo que amenacen el futuro de sus productos o servicios?
- ¿Qué factores externos fundamentales les podrían afectar? (Amenazas)

- ¿Qué medidas se debe tomar para abordarlos minimizarlos en forma efectiva?
- ¿Cuál es el ritmo del mercado?

Anexo 3: **“Cuestionario Análisis FODA”**

Fuente: Elaboración propia

**4. FORMATO PARA EL PERFIL DEL CARGO EMPRESA ORFA CORPORATION**

<b>1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:</b>			
Institución:			
Cargo:	Reporta a:	Nivel:	
<b>5. MISION DEL CARGO:</b>			
<b>6. REQUISITOS DEL CARGO:</b>			
Edad:	Sexo:	Nacionalidad:	Estado Civil:
<p><b>Instrucción Formal:</b></p> <p>Educación Primaria</p> <p>Educación Secundaria</p> <p>Tecnología</p> <p>Estudios Universitarios</p> <p>Título Universitario</p> <p><b>Capacitación adicional(Cursos, talleres, seminarios)</b></p> <p> </p> <p><b>Especialidad requerida:</b></p> <p> </p> <p><b>Experiencia:</b></p> <p> </p> <p><b>Destrezas Específicas:</b></p> <p>Manejo de idiomas</p> <p>Manejo de programas de informática</p> <p>Otras destrezas específicas</p>			



7. FUNCIONES DEL CARGO:						
	Todos los días	Semanal	Mensual	Trimestral	Anual	
8. NIVEL DE RESPONSABILIDAD:						
	Alto		Medio	Bajo		
9. CONDICIONES DE TRABAJO:						
Riesgo físico o psicológico al que está expuesto:						
10. COMPETENCIAS DEL CARGO:			*GRADOS			
			A	B	C	D
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS:</b> Orientación al logro Buen servicio Trabajo en equipo y colaboración Compromiso						
<b>COMPETENCIAS DE CARGO:</b>  <b>Competencias Técnicas:</b> Conocimiento						

Capacidad analítica y de razonamiento Cierre de acuerdos <b>Competencias Conductuales:</b> Liderazgo Toma de decisiones Dirección de equipos de trabajo Adaptabilidad y Flexibilidad Comunicación Manejo de información Disciplina  <b>*GRADOS:</b> A: Alto, B: Bueno, C: Mínimo necesario, D: Nivel mínimo de la competencia.						
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>				

Anexo 4: **“Formato para el Perfil de Cargo de la empresa ORFA CORPORATION CIA. LTDA.”**

Fuente: Elaboración propia

**5. FORMATO DE FICHAS DE EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN ORFA CORPORATION CIA. LTDA.**

<b>COMPETENCIA Y COMPORTAMIENTO ESPERADO</b>					
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO</b>					
Realiza el trabajo de forma oportuna, ágil y efectiva para cumplir el objetivo deseado con resultados satisfactorios		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Considera que es ágil para ejecutar el trabajo en forma rápida física y mentalmente.				
2	Tiene capacidad para trabajar con excelencia.				
3	Tiene motivación para realizar su trabajo.				
4	Establece metas propias y las ejecuta.				

<b>BUEN SERVICIO</b>					
Tiene la capacidad de enfocarse en satisfacer las necesidades de nuestros clientes.		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Escucha a los clientes, les entiende y responde a sus necesidades				
2	Atiende inmediatamente las quejas de los clientes				
3	Involucra a todo su equipo de trabajo en la solución de problemas y mejoras.				
4	Es amable con los clientes y empleados				
5	Reconoce logros y esfuerzos de los demás				

<b>TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN</b>					
Capacidad de realizar el trabajo integrado conformando equipos de trabajo, habilidad para insertarse en un grupo de trabajo y manejar adecuadamente la interrelación con los miembros del equipo.		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Realiza un trabajo conjunto y participativo con sus compañeros				

2	Comparte información				
3	Aporta sugerencias				
4	Respetar criterios				
5	Comprende a los demás				
6	Mantiene un buen clima de trabajo				
7	Confía en los demás				

<b>COMPROMISO</b>					
Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa.		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Apoya decisiones y acciones que estén dirigidas al desarrollo y logro de los objetivos de la empresa.				
2	Previene y supera obstáculos que interfieren con el desarrollo de sus actividades				
3	Controla sus acciones para cumplir sus compromisos				

<b>CONOCIMIENTO</b>					
Aplicar los conocimientos adquiridos y mantenerlos actualizados		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Pone en práctica los conocimientos y experiencia en el desarrollo de sus actividades				
2	Cuenta con información sobre los procedimientos para desarrollar sus actividades				
3	Analiza los problemas y da solución				
4	Analiza la información y resuelve problemas				

<b>CAPACIDAD ANALÍTICA Y DE RAZONAMIENTO</b>					
Entender situaciones complejas determinando metas y prioridades de la tarea		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Al manejar la información razona de forma abstracta				
2	Identifica y organiza partes de un problema estableciendo prioridades				
3	Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación del avance de sus tareas				
4	Aplica medidas correctivas al encontrar un problema				
5	Maneja la información de acuerdo a sus conocimientos				

<b>CIERRE DE ACUERDOS</b>					
Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Otorga propuestas y da soluciones oportunas a los clientes				

<b>LIDERAZGO</b>					
Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores al logro de los objetivos organizacionales.		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Distribuye tareas y delega autoridad				
2	Da oportunidades de aprendizaje y crecimiento				
3	Desarrolla el talento y potencial de los trabajadores				
4	Adapta su dirección a las características individuales del grupo.				
5	Identifica y reconoce qué es lo que motiva, estimula e inspira a sus trabajadores.				

<b>TOMA DE DECISIONES</b>					
Capacidad de juicio para elegir entre varias alternativas la más viable para la consecución de los objetivos.		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Analiza posibles efectos de riesgo considerando las consecuencias de la decisión tomada				
2	Percibe soluciones efectivas a un problema				
3	Tiene capacidad para no ser arrastrado por comportamientos impulsivos				

<b>DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO</b>					
Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Tiene capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en función de las competencias y conocimientos				
2	Estipula plazos de cumplimiento				
3	Dirige las acciones del grupo hacia una meta				

<b>ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD</b>					
Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Tiene capacidad para realizar una revisión crítica de su propia actuación.				
2	Tiene capacidad para cambiar sus convicciones				
3	Tiene capacidad para cambiar sus conductas				

<b>COMUNICACIÓN</b>					
Capacidad para escuchar y entender al otro.		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás				
2	Mantiene canales de comunicación abiertos entre los diferentes niveles de la empresa				

<b>MANEJO DE INFORMACIÓN</b>					
Capacidad de manejar la información con confidencialidad.		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Guarda adecuadamente la información a su cargo.				
2	No hace pública la información de la empresa				
3	Transmite la información oportuna y objetiva				

<b>DISCIPLINA</b>					
Capacidad de adaptación a políticas de la empresa.		<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1	Mantiene un comportamiento y desempeño acordes a los lineamientos de conducta de la empresa				
2	Considera las acciones correctivas como una oportunidad de aprendizaje y mejoramiento				

Anexo 5: **“Fichas de evaluación de las Competencias de la empresa ORFA CORPORATION”**

Fuente: Elaboración propia

## 6. FORMATO PARA LA EVALUACION POR COMPETENCIAS

EVALUADO:									
COMPETENCIA	GRADOS				*Ponderación por Frecuencia				Grado resultante Ponderación
	A 100%	B 75%	C 50%	D 25%	Siempre	Frecuente	La mitad del tiempo	Ocasional	
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>									
Orientación al logro									
Buen servicio									
Trabajo en equipo y colaboración									
Compromiso									
<b>COMPETENCIAS DE CARGO</b>									
Conocimiento									
Capacidad analítica y de razonamiento									
Cierre de acuerdos									
Liderazgo									
Toma de decisiones									
Dirección de equipos de trabajo									
Adaptabilidad y flexibilidad									
Comunicación									
Manejo de información									
Disciplina									

\***Ponderación:** Valor del grado de Competencia por la frecuencia da como resultado el Grado resultante por ponderación

Anexo 6: “**Formato para Evaluación por Competencias de la empresa ORFA CORPORATION**”

Fuente: **Alles Martha**, “**Desempeño por competencias: Evaluación de 360°**”



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Dirección Estratégica de Recursos Humanos: casos: gestión por competencias, Martha Alicia Alles, 3ª. Ed. La reimp.- Buenos Aires: Granica 2008.
- Diccionario de Competencias. La trilogía: las 60 competencias más utilizadas, Martha Alicia Alles, Buenos Aires: Granica, 2009.
- Diccionario de Comportamientos. La trilogía vol.2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas, Martha Alicia Alles, Buenos Aires: Granica, 2009.
- Diccionario de Preguntas. La trilogía v.3: las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas, Martha Alicia Alles, Buenos Aires: Granica, 2009.
- Gestión por competencias, Eduardo Rábago López, primera edición, Gesbiblo, S.L. 2010, España.
- Derechos Humanos y Relaciones Laborales, Marta de la Cuesta González, María Jesús Muñoz Torres, primera edición, Gesbiblo, S.L. 2010, España.
- Actuaciones para el Desarrollo Organizacional, Loreto Marchant Ramirez, Viña del Mar, Chile, 2005.
- Desempeño por Competencias, Martha Alles, Buenos Aires, Granica, 2006.
- Desempeño por Competencias: Evaluación de 360°, Buenos Aires, Granica, 2005.
- Diccionario de Términos de Recursos Humanos, Buenos Aires, Granica, 2012.
- La Función de la Organización y el Análisis y Descripción, las Especificaciones, La Matriz para Elaborar el Perfil de las Competencias de los Cargos u Ocupaciones, Manuel Zayas Agüero, Editorial EUMED, España 2012.
- Administración, Michael A. Hitt, México 2006.
- [www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com).