

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE PUESTOS APLICANDO EL MODELO DE  
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PYDACO CIA. LTDA.**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EMPRESARIAL**

**ELIZABETH ESTER MATA ARROYO**

**elymata@hotmail.com**

**ELIZABETH PAULINA BARAHONA ESPINOSA**

**elita\_paulina@hotmail.com**

**DIRECTOR: ING. FAUSTO SARRADE**

**fsarradeduenas@yashoo.com**

**MARZO 2009**

## **DECLARACIÓN**

Nosotras Elizabeth Paulina Barahona Espinosa y Elizabeth Ester Mata Arroyo, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**ELIZABETH PAULINA BARAHONA  
ESPINOSA**

---

**ELIZABETH      ESTER      MATA  
ARROYO**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Elizabeth Paulina Barahona Espinosa y Elizabeth Ester Mata Arroyo, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Fausto Sarrade**  
**DIRECTOR DEL PROYECTO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios que nos ha dado la facultad de escribir, el poder de investigar y la fortaleza de aprender y compartir conocimientos en bien del servicio a los demás.

De igual manera a la Escuela Politécnica Nacional, Escuela de Ciencias, Facultad de Ingeniería Empresarial, sus profesores y funcionarios que brindan día a día su trabajo con tesón y esmero para que lleguemos a culminar nuestra preparación con el objetivo de servir a la sociedad.

A todas las personas y amigos que de una o de otra manera nos han ayudado y contribuido en la preparación de esta Tesis, para todos ellos nuestro agradecimiento y de manera especial a nuestros padres.

Un agradecimiento muy especial a nuestro director de tesis Ing. Fausto Sarrade, que con su calidad humana y profesionalismo ha sabido guiarnos en la consecución de este objetivo.

## **DEDICATORIA**

A nuestras madres por haber sido nuestras compañeras, sus enseñanzas siempre representarán para nosotras el más grande motivo para seguir adelante.

A nuestros padres, que con su ejemplo de superación, nos han dado la fortaleza y tesón para culminar con el mismo.

A nuestros hermanos que nos han sabido comprender y darnos fortaleza diaria para concluir con este trabajo.

A todos por compartir con nosotras todo este tiempo que ha significado sacrificios personales, y por habernos levantado en los momentos más difíciles para la terminación de este trabajo.

**Elizabeth Barahona**

**Elizabeth Mata**

# CONTENIDO

	Pág.
<b>1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1.1.1 Objeto Social.....	1
1.1.1.2 Gobierno de la Compañía.....	1
1.1.1.3 Administración de la Compañía.....	2
<b>1.1 LA EMPRESA.....</b>	<b>2</b>
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	2
1.2.2 INFRAESTRUCTURA.....	3
<b>1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
<b>1.5 HIPÓTESIS DEL TRABAJO.....</b>	<b>6</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 RESEÑA DE MODELOS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 ENFOQUE CLÁSICO DE PERSONAL.....</b>	<b>8</b>
<b>2.3 ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>9</b>
<b>2.4 DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS.....</b>	<b>12</b>
2.4.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	12
2.4.1.1 Estructura de la Descripción de Puestos .....	13
2.4.1.1.1 Identificación .....	13
2.4.1.1.2 Misión del Puesto.....	13
2.4.1.1.3 Actividades que se desarrollan.....	14
2.4.1.1.4 Exigencias del Puesto .....	14
2.4.2 ANÁLISIS DE PUESTOS .....	14
2.4.2.1 Beneficios .....	15
2.4.2.2 Estructura del Análisis de Puestos .....	15
2.4.2.2.1 Requisitos Intelectuales .....	16
2.4.2.2.2 Requisitos Físicos .....	16
2.4.2.2.3 Responsabilidades Implícitas.....	17
2.4.2.2.4 Condiciones de Trabajo .....	17
2.4.2.3 Métodos Tradicionales Utilizados en el Análisis de Puestos.....	18
2.4.2.4 Etapas del Análisis de Puestos.....	20
2.4.2.4.1 Etapa de Planeación .....	20
2.4.2.4.2 Etapa de Preparación .....	21
2.4.2.4.3 Etapa de Ejecución.....	21
2.4.3 DISEÑO DE PUESTOS .....	22
2.4.3.1 Concepto de Puestos.....	22
2.4.3.2 Concepto de Diseño de Puestos.....	22
2.4.3.3 Modelos de Diseño de Puestos .....	23

2.4.3.3.1	Modelo Clásico o Tradicional de Diseño de los Puestos .....	23
2.4.3.3.2	Modelo Humanista de las Relaciones Humanas .....	23
2.4.3.3.3	Modelo Situacional o Contingencial.....	24
<b>2.5</b>	<b>GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....</b>	<b>24</b>
2.5.1	CONCEPTOS BÁSICOS .....	24
2.5.2	TIPOS DE COMPETENCIAS .....	26
2.5.2.1	Competencias Centrales .....	26
2.5.2.2	Competencias Grupales .....	27
2.5.2.3	Competencias Individuales.....	27
2.5.2.4	Competencias Generales.....	28
2.5.2.5	Competencias Específicas .....	28
2.5.2.6	Competencias Laborales.....	28
2.5.3	TÉCNICAS PARA LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS .....	29
2.5.4	MODELOS DE COMPETENCIAS .....	31
2.5.5	MÉTODOS PARA LEVANTAR MODELOS DE COMPETENCIAS.....	31
2.5.5.1	Métodos Deductivos .....	31
2.5.5.2	Métodos Inductivos .....	31
<b>3</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>35</b>
3.1.1	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	35
3.1.1.1	Misión.....	36
3.1.1.2	Visión .....	36
3.1.1.3	Objetivos.....	36
3.1.1.3.1	Objetivo General.....	36
3.1.1.3.2	Objetivos Específicos .....	36
3.1.1.4	Políticas .....	37
3.1.1.4.1	Política General.....	37
3.1.1.4.2	Políticas Específicas .....	37
3.1.1.5	Estrategias.....	37
3.1.1.5.1	Estrategia General.....	37
3.1.1.5.2	Estrategias Específicas.....	38
3.1.1.6	Principios y Valores.....	38
3.1.1.7	Organigrama Lineal o de Staff .....	39
3.1.1.8	Organigrama Funcional .....	39
3.1.1.9	Organigrama de Posición de Personal .....	44
3.1.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CADA DEPARTAMENTO.....	46
3.1.2.1	Departamento de Ventas.....	46
3.1.2.1.1	Productos que Comercializa y Distribuye.....	48
3.1.2.2	Departamento Administrativo .....	49
3.1.2.3	Departamento de Recursos Humanos .....	49
3.1.2.4	Departamento Financiero.....	49
3.1.2.4.1	Situación Financiera .....	49
3.1.2.4.2	Contabilidad.....	50
3.1.2.5	Departamento Sistemas .....	51
<b>3.2</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>51</b>
3.2.1	INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES .....	51
3.2.1.1	Clientes .....	51
3.2.1.2	Proveedores .....	53
3.2.1.3	Empresas competidoras .....	54
<b>4</b>	<b>ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA DE LAS FUNCIONES EMPRESARIALES (COMERCIALIZACIÓN, FINANZAS) .....</b>	<b>55</b>
<b>4.1</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>55</b>

<b>4.2</b>	<b>ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>56</b>
4.2.1	ESTRATEGIAS FO .....	56
4.2.2	ESTRATEGIAS DO.....	56
4.2.3	ESTRATEGIAS DA .....	60
4.2.4	ESTRATEGIAS FA.....	62
<b>4.3</b>	<b>ESTRATEGIA DE RECURSO HUMANO. ....</b>	<b>65</b>
4.3.1	ESTRATEGIAS DE AFECTACIÓN.....	66
4.3.2	ESTRATEGIAS RETRIBUTIVAS.....	67
4.3.3	ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN.....	67
4.3.4	ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN.....	67
<b>4.4</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>5</b>	<b>DISEÑO DE PUESTOS APLICANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PYDACO CÍA. LTDA. ....</b>	<b>69</b>
<b>5.1</b>	<b>PERFIL LABORAL (FUNCIONES DEL PUESTO).....</b>	<b>70</b>
5.1.1	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	70
5.1.1.1	Fecha .....	71
5.1.1.2	Identificación.....	71
5.1.1.3	Misión del Puesto .....	71
5.1.1.4	Actividades que se desarrolla .....	71
5.1.1.5	Exigencias del Puesto .....	71
5.1.2	ANÁLISIS DE PUESTOS .....	72
5.1.2.1	Etapa de Planeación.....	72
5.1.2.2	Etapa de Preparación .....	73
5.1.2.3	Etapa de Ejecución .....	73
<b>5.2</b>	<b>PERFIL PERSONAL (COMPETENCAIS).....</b>	<b>75</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
<b>6.1</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>110</b>
<b>6.2</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>114</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>116</b>
<b>9</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>118</b>
	LISTA DE FIGURAS .....	i
	LISTA DE TABLAS .....	ii
	LISTA DE ANEXOS .....	iii
	RESUMEN.....	iv
	PRESENTACIÓN.....	vii



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1.1 <i>Descripción, Análisis y Diseño.</i> .....	12
Figura 1.2 <i>Estructura de la Descripción de Puestos.</i> .....	13
Figura 1.3 <i>Estructura del Análisis de Puestos.</i> .....	15
Figura 1.4 <i>Componentes de las Competencias</i> .....	25
Figura 1.5 <i>Organigrama Estructural.</i> .....	40
Figura 1.6 <i>Organigrama Funcional.</i> .....	41
Figura 1.7 <i>Organigrama de Posición de Personal.</i> .....	45
Figura 1.8 <i>Situación Financiera</i> .....	49
Figura 1.9 <i>Diseño de Puestos.</i> .....	70

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1.1 <i>Las tres eras Organizacionales</i> .....	10
Tabla 1.2 <i>Metodologías para levantar Modelos de Competencias</i> .....	34
Tabla 1.3 <i>Productos que Comercializa</i> .....	47
Tabla 1.4 <i>Cobertura en la Sierras</i> .....	52
Tabla 1.5 <i>Cobertura en la Costa</i> .....	52
Tabla 1.6 <i>Proveedores Internacionales</i> .....	53
Tabla 1.7 <i>Proveedores Nacionales</i> .....	53
Tabla 1.8 <i>Estrategias FO</i> .....	57
Tabla 1.9 <i>Estrategias DO</i> .....	59
Tabla 1.10 <i>Estrategias DA</i> .....	61
Tabla 1.11 <i>Estrategias FA</i> .....	63
Tabla 1.12 <i>Matriz FODA</i> .....	64
Tabla 1.13 <i>Niveles de Puestos en la Organización</i> .....	72
Tabla 1.14 <i>Descripción de Puestos</i> .....	74

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo N° 1: <i>Cuestionario para la Descripción y el Análisis de Puestos</i> .....	119
Anexo N° 2: <i>Formato utilizado para la Descripción de Puestos</i> .....	122
<i>Resultados del Cuestionario</i> .....	124
Anexo N° 3: <i>Cuestionario para las Competencias de los Puestos</i> .....	151
<i>Tabulación y Análisis de Resultados</i> .....	159
Anexo N° 4: <i>Método Delphi aplicado a la selección de Competencias</i> .....	170
<i>Análisis de Resultados</i> .....	171
Anexo N° 5: <i>Formato utilizado para el Diseño de Puestos</i> .....	263
Anexo N° 6: <i>Diccionario de Competencias</i> .....	265
Anexo N° 7: <i>Glosario</i> .....	279

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “**DISEÑO DE PUESTOS APLICANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PYDACO CIA. LTDA.**”, es una recopilación de investigaciones de diversos autores. Incluyen el análisis de resultados de la práctica institucional en este ámbito y la experiencia sobre las implicaciones del comportamiento humano en la organización, con el propósito de procurar una relación beneficiosa para los directivos, accionistas, trabajadores y clientes.

La gestión de la administración del talento humano por competencias, se concibe como un enfoque integral que contribuye notablemente al desarrollo de la empresa en todo su conjunto, por lo que es importante que la compañía direcciona su administración hacia la Gestión de la Administración del Talento Humano por Competencias, es decir, la potencialización de aquello que saben hacer mejor y que pueda diferenciarlo de otras empresas.

La Gestión del Talento Humano resulta ser un proceso estructurado a través del cual la empresa busca alcanzar su misión, visión, estrategia y objetivos institucionales, por medio de la correcta participación y gestión de sus directivos y empleados.

En la actualidad el término competencias es utilizado en la Gestión del Talento Humano como herramienta para vincular la gestión con el trabajo, la educación formal y la capacitación, a fin de proveer de una nueva conceptualización en la que se incluya criterios como el modo de hacer, saber y ser, por medio de un lenguaje común para el desarrollo del talento humano.

La Administración del Talento Humano por Competencias permitirá determinar a la persona que cumpla con las competencias requeridas para el desempeño de

un puesto, favoreciendo al desarrollo y mejorando aún el desempeño alcanzando de esta forma rendimientos superiores en el puesto de trabajo.

Las competencias pueden constituir un instrumento útil, para el desarrollo de la unidad hospitalaria, al potencializar a su talento humano y por ende incrementar su calidad y calidez humana.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa, se puede pulir, destacar, o potenciar en la malla curricular, cursos, entrenamiento o formación. Se puede distinguir competencias de carácter técnico y competencias conductuales.

El objetivo fundamental de la implementación de un diseño de puestos aplicando el modelo de competencias para la empresa PYDACO CIA. LTDA, es dirigir de manera integral el talento humano dentro de la institución a través del aprovechamiento de los conocimientos, destrezas y valores de cada persona.

Para lograr el buen desarrollo del talento humano se tomará en cuenta las características y necesidades de PYDACO, contemplando todos y cada uno de los procesos del Modelo de Administración del Talento Humano por Competencias.

La efectividad al proceso de selección basado en competencias depende de una adecuada evaluación de las competencias individuales del modelo del perfil levantado para la posición resultante del análisis del puesto, el mismo que consiste en la obtención, evaluación, y organización de información sobre los puestos de una organización.

La gestión por competencias, sirve para proveer un marco coherente para el diseño de políticas de formación profesional y desarrollo personal, para mejorar la efectividad del talento humano.

El desarrollo debe ser continuo para mantener motivado al personal y mejorar sus cualidades evitando la obsolescencia de sus conocimientos, destrezas, valores y actitudes en todos los niveles de la institución.

El perfil de puestos por competencias constituye el insumo principal, que permite establecer cuáles son los requerimientos que la empresa debe exigir al momento de la contratación de nuevo personal y cuáles son las competencias que se pueden desarrollar en el transcurso del desempeño del puesto.

Por tanto, implantar un diseño de puestos aplicando el modelo de competencias para la empresa PYDACO CIA. LTDA, contribuirá a su misión y visión garantizando la prestación del servicio integral con calidad y responsabilidad como resultado de la motivación del talento humano.

## **PRESENTACIÓN**

El control de gestión de la empresa privada va tomando mayor importancia con el transcurso del tiempo, a medida que las actividades del mercado han ido creciendo, pues no solamente se ha multiplicado en número, sino también en diversidad y complejidad; su ejecución compromete la utilización de cuantiosas sumas de recursos, que pese a lo significativo de las mismas, resultan escasas al confrontarlas con la multiplicidad de necesidades de la sociedad.

La brecha existente entre necesidades múltiples y recursos limitados obliga a una administración técnica y racional del talento humano, así como los recursos materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo sometida en forma continúa a procesos de evaluación y control.

Partiendo de ésta deducción, se debe considerar que el diseño de puestos aplicando el modelo de competencias para la empresa PYDACO CIA. LTDA, se nutre del plan estratégico. Con esta perspectiva, sus procesos estarán alineados a la misión y visión de la organización, que serán los encargados de guiar sus procedimientos.

Otra diferencia básica que existe entre la gestión tradicional y por competencias, se centra en el hecho, que en la primera, las actividades tradicionales del área del talento humano, son fines en si mismas, es decir se llevan a cabo en forma aislada, cada una tiene un propósito que no logra relacionarse una con otra, cada una alcanza cumplir propósitos que no generan valor agregado y en muchos casos no existe relación con los objetivos organizacionales, así por ejemplo el área de capacitación de la organización, tiene como función fundamental el promover y ejecutar programas de capacitación en si mismos, sin obedecer muchas veces a un plan estratégico, lo que no logra definir cual es el valor agregado para la institución y las personas, si se determina las guías de gestión que permitan valorar la contribución de la capacitación, para lo cual si es fácil

determinar el costo que esto tiene para la empresa, que en muchos casos es preciso reducir, por no encontrar el beneficio.

El modelo de Administración del Talento Humano por Competencias, parte del principio que la administración debe ser integrada, es decir que todos los subsistemas que lo componen trabajan en función del plan estratégico de la organización

Partiendo de los objetivos estratégicos de la institución, se puede definir su plan estratégico a largo, mediano y corto plazo, y de ésta forma integrar todos los subsistemas en función de estos objetivos y planes.

La planeación estratégica constituye un insumo para que el área del Talento Humano elabore su propio plan de acción a seguir, así se sabe de una manera casi precisa, qué personal debe contratar, cuánto personal va a necesitar, y en qué fecha lo hará. Estratégicamente la empresa definirá si la selección va a ser interna o externa o si por el contrario se va a desarrollar a alguna persona para los puestos que presentaran vacantes, de esta forma todas las acciones y decisiones del área están íntimamente relacionadas entre sí mediante la definición de los objetivos y la elaboración de un plan.



# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

### **1.1 ANTECEDENTES**

#### **1.1.1 BASE LEGAL DE LA EMPRESA**

La empresa PYDACO CÍA. LTDA. fue constituida en la ciudad de Quito el día 23 de marzo del año 1983. Por ser de nacionalidad ecuatoriana, está sujeta a los respectivos estatutos, la Ley de Compañías ecuatoriana y demás leyes vigentes en la República del Ecuador. El domicilio principal de la compañía es la ciudad de Quito, pero puede establecer sucursales en cualquier otro lugar del Ecuador o en el exterior. La compañía tiene una duración de cincuenta años a partir de la inscripción en el Registro Mercantil, este plazo podrá prorrogarse o liquidarse antes del vencimiento por decisión de la Junta General de Socios y con el voto afirmativo de por lo menos la mitad más uno del capital social y con sujeción a lo que dispone la Ley de Compañías.

##### **1.1.1.1 Objeto Social**

PYDACO CÍA. LTDA es una empresa comercializadora que tiene presente el propósito de lograr de forma permanente la satisfacción de sus clientes.

El objeto social de PYDACO CÍA. LTDA es la gestión de importación, exportación, compra, venta, distribución, consignación al por mayor y menor de productos de consumo masivo.

### **1.1.1.2 Gobierno de la Compañía**

El gobierno de la compañía lo ejerce la Junta General de Socios, la que constituye el máximo organismo. Sus resoluciones son obligatorias para todos los socios, aún cuando no hubieren concurrido a ella. Los socios podrán asistir a la junta personalmente o por medio de un representante, el que deberá acreditar una carta poder para cada reunión o un poder notarial para concurrir a todas. Para la admisión de nuevos socios en la compañía se requerirá del acuerdo unánime de todo el capital social.

La responsabilidad de los socios se limitará únicamente al monto de sus participaciones sociales y percibirán cada uno de ellos los beneficios que les correspondan en proporción a sus participaciones.

### **1.1.1.3 Administración de la Compañía**

La administración de la compañía estará a cargo del Presidente y del Gerente General. El presidente durará cinco años en sus funciones, y podrá ser socio o no de la compañía. El Gerente será designado por la Junta General de Socios por un período de cinco años.

## **1.2 LA EMPRESA**

### **1.2.1 RESEÑA HISTORICA**

Después de los múltiples logros obtenidos en el campo profesional como ejecutivo de ventas de importantes empresas del país, su fundador y gerente general, Sr. Jorge Pinos C., inicia una nueva etapa como empresario, construyendo la empresa PYDACO Cía. Ltda., en el año de 1983.

La aspiración de cristalizar el anhelo, se dio con el desarrollo comercial de las grandes ciudades del país, hecho ante el cual, las distribuidoras tradicionales de productos masivos no tuvieron una reacción de crecimiento, suficientemente ajustado a la nueva dinámica del mercado.

PYDACO Cía. Ltda., fue creada precisamente para satisfacer las necesidades de distribución que requerían los fabricantes de productos de consumo masivo. Incentivado por los mismos productores y con el respaldo de ellos, PYDACO monta su primera filial en la ciudad de Ambato y así continua su crecimiento

horizontal instalando nuevas agencias en Cuenca, Guayaquil, Lago Agrio, Quevedo, Esmeraldas, Ibarra, Loja, Machala y Portoviejo.

Este agresivo pero organizado proceso de crecimiento que ha llevado la compañía consolida su posición en el mercado ecuatoriano, constituyéndola en la distribuidora más grande y de mayor cobertura en el país.

En la actualidad PYDACO Cía. Ltda., tiene establecidas sus oficinas y bodegas principales en la ciudad de Quito, desde donde, contando con el personal calificado, atiende los requerimientos nacionales, maneja sus contactos y representaciones de nivel internacional, teniendo en propiedad el 90% de sus bodegas e instalaciones.

### 1.2.2 INFRAESTRUCTURA

A continuación se tiene fotografía de la parte exterior de la empresa:



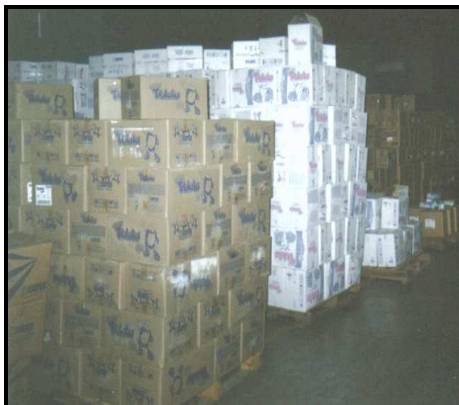
A nivel de infraestructura física PYDACO CIA. LTDA. dispone de 1500 m<sup>2</sup>, distribuidos de la siguiente manera:

- Zona de almacén y manipulado de productos a distribuirse (bodega).
- Administración (oficinas).
- Sala para reuniones equipada y dotada con medios audiovisuales.

**Oficinas:** Las oficinas están construidas con un diseño moderno que agilitan los procesos entre los departamentos administrativo, financiero y ventas, ya que todas se encuentran funcionando en el mismo nivel de la planta. En la siguiente fotografía se puede apreciar la oficina del Departamento de Recursos Humanos:



**Bodega:** Forma la mayor parte de la infraestructura de la empresa. Su construcción esta adecuada para el correcto almacenamiento, cuidado, descarga y despacho de los productos que se comercializan, ya que esta instalación cuenta con amplias puertas de acceso que permite a los vehículos que ingresan movilizarse con facilidad. Las siguientes fotografías muestran las bodegas y la forma en la que conservan su mercadería:



### 1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La misión de la empresa PYDACO CIA. LTDA. es almacenar y comercializar productos de consumo masivo, con los estándares de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores. Crecer en forma sostenida y racional, aportando al desarrollo de la industria nacional. Conformar un equipo humano capaz, con sólidos principios éticos, comprometido con la empresa y orientado al servicio de sus consumidores.

Las exigencias actuales de las organizaciones, requieren la implementación de Sistemas de Análisis y Diseño de Puestos, para que dote a la empresa del personal con las competencias claves para alcanzar su excelencia en el desempeño, y a la vez contribuir al logro de las metas organizacionales. Dichos sistemas tienen la finalidad de ser utilizados, como ejes de la Gestión de Recursos Humanos.

Con este preámbulo, y en base en los resultados de un análisis previo de la organización a nivel de departamentos, la Empresa PYDACO CIA. LTDA., ha visto la necesidad de aplicar el Modelo de Competencias, para determinar la jerarquía, posición relativa y perfil que tiene cada uno de los puestos dentro de la organización. Los resultados del análisis previo indican que la empresa tiene una estructura organizacional vertical y además cuenta con 250 trabajadores, lo que implica la necesidad de introducir ciertos cambios, puesto que en el mundo globalizado la competencia está en mejora continua.

La aplicación del Modelo de Competencias se orienta a incrementar el valor agregado al personal y a la vez determinar su conducta, aptitud, habilidad y destreza, características que están involucradas en sus funciones de trabajo. También ha de conseguir satisfacer las necesidades de los clientes internos para mejorar la productividad global de la organización.

#### **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar puestos aplicando el Modelo de Competencias para la Empresa PYDACO CIA. LTDA, que se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo que van dirigidos a solucionar las necesidades de sus clientes a nivel nacional.

##### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el macro-entorno de la empresa para identificar las oportunidades y amenazas, que podrían beneficiar o afectar al negocio.

- Identificar las competencias exigibles y demostrables para cada puesto.
- Reposicionar el recurso humano de acuerdo a sus puestos.
- Realizar la recopilación de datos de las actividades para facilitar el análisis de las competencias de cada actividad.
- Determinar los grupos ocupacionales que demarquen la estructura ocupacional-organizacional.
- Desarrollar indicadores cualitativos de gestión, para la definición de los puestos de trabajo, para un grupo de trabajadores o para un área.

### **1.5 HIPOTESIS DEL TRABAJO**

El Diseño de Puestos aplicando el Método de Competencias, permitirá a la empresa PYDACO CIA. LTDA. , organizar de una forma coherente, clara, sencilla, concisa y precisa, la determinación de los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que cada puesto exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

El análisis de los puestos facilita la evaluación y clasificación de los mismos, para efectos de comparación. Además, mediante este análisis se establecen las posiciones relativas, en cuanto a su contribución, a sus actuaciones y resultados de los puestos de trabajo de la organización.

## **CAPÍTULO 2**

# MARCO TEÓRICO

## 2.1 RESEÑA DE MODELOS DE GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

Se está atravesando por una época caracterizada por constantes cambios. Las empresas, como entes dinámicos, deben gestionar sus actividades acorde a la naturaleza, frecuencia e impacto de los cambios. Entre estos cambios, que se han dado a nivel económico, político, social, cultural e inclusive económico, se mencionan:

- La importancia que se ha dado a la información y al conocimiento.
- Las Nuevas Tecnologías de la Comunicación.
- Cambios profundos en las organizaciones e instituciones a nivel de su estructura organizacional.
- Tendencia a una Economía Globalizada.
- El aprendizaje es constante y se da a lo largo de toda la vida de las personas.
- La necesidad de usar productivamente los recursos escasos.

Las variables antes expuestas, han influenciado sobre el manejo del recurso humano de las empresas; razón por la cual los administradores han tenido que cambiar la manera de gestionarlo, al mismo tiempo que la empresa obtiene beneficios, se recompensa el esfuerzo realizado por el recurso humano. Esta gestión debe encaminarse a adquirir y desarrollar aquellos: conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales.

Dentro de este ambiente cambiante, cabe recalcar que “los factores tangibles de la gestión pierden importancia frente a aquellos intangibles que se derivan de la propia intervención humana; motivo por el cual la Gestión del Recurso Humano debe potencializar esta intervención humana”<sup>1</sup>.

Apoyando el criterio anterior, “otros autores enuncian que la innovación y la actividad centrada en el cliente son dos de las principales armas estratégicas que

---

<sup>1</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>

disponen las empresas”<sup>2</sup>. El Recurso Humano es el encargado de producir esa innovación, ya que contribuye de manera directa a mejorar la productividad de la empresa, debido a que identifica mejores formas de conseguir los objetivos organizacionales, y a su vez, en la mayoría de los casos, contribuye a la satisfacción de los clientes. Es aquí donde se ha convertido en el principal recurso que disponen las organizaciones, para mantener y mejorar su competitividad.

Se relaciona directamente a la baja productividad, con la mayor proporción de trabajadores escasamente calificados dentro de la nómina de la empresa. Otros observadores, han mencionado la ruptura de la estructura familiar y por consiguiente las actitudes de los trabajadores como causantes de esta.

Después del análisis anterior, la atención se centra cada vez más en la gestión que realiza la alta gerencia como la responsable del éxito o fracaso de la empresa.

Por tanto, la mejor forma de manejar los desafíos para las empresas de América Latina es por medio de organizaciones eficientemente administradas por su recurso humano.

## 2.2 ENFOQUE CLÁSICO DE PERSONAL

“Este enfoque fue utilizado hasta la década 1980. Se diferencian dos bloques principales: El Capital y el Trabajo, y se menciona que existe un constante conflicto entre ambas partes; este hecho se ve establecido en uno de sus principales enunciados, se maneja el término *personal* y una característica de este enfoque es que el personal es considerado como un coste”<sup>3</sup>.

En lo que respecta a la Administración, la Dirección de Personal, realiza acciones de tipo reactivo, es decir, que se solucionan problemas que ya están planteados; este tipo de administración se lo ve reflejado en temas como la Salud Laboral. Por ejemplo, para la seguridad del personal se aplica solamente en ítems

---

<sup>2</sup> PEREDA, Marín Santiago / BERROCAL, Francisca; Gestión de Recursos Humanos por Competencias; 2001.

<sup>3</sup> PEREDA, Marín Santiago / BERROCAL, Francisca; Gestión de Recursos Humanos por Competencias; 2001.



determinados por la legislación.

La Dirección de Personal trabaja con funciones independientes: selección, formación, administración, relaciones laborales y retribución. Dentro de la estructura de la empresa, la Dirección de Personal estaba bajo la dependencia de la Dirección Financiera. La dirección de Personal cumplía las funciones de administrar al personal y mediar cualquier tipo de conflicto entre la empresa y los trabajadores. Además respondía a las necesidades, a corto plazo, que requerían las demás áreas de la empresa.

### **2.3 ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS**

Es en el siglo XX, que la administración de los recursos humanos se formaliza tal como se concibe hoy en día, y evoluciona de la mano de lo que Chiavenato (2002) considera tres eras organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica, y la era de la información, como se detalla en la Tabla 1.1

Como se logra apreciar en el cuadro, las tres eras organizacionales han influido en la evolución de la administración de los recursos humanos, al presentar diferentes objetivos y diferentes maneras de enfrentar los retos de su entorno.

En la era de la industrialización clásica, el mundo se caracterizaba por un entorno de cambios predecibles y progresivos. Los objetivos de las organizaciones eran el mantener el status quo y elevar la eficiencia. En este contexto las personas eran consideradas recursos de producción al igual que la maquinaria y el capital, incluso como apéndices de la maquinaria. En tal sentido la administración de las personas, llamada relaciones industriales, se encargaba de la conciliación entre la organización y los trabajadores para evitar conflictos laborales.

	<b>Era de la industrialización clásica</b>	<b>Era de la industrialización neoclásica</b>	<b>Era de la Información</b>
<b>Periodos:</b>	<b>1900-1950</b>	<b>1950-1990</b>	<b>Después de 1990</b>
<b>Estructura organizacional predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralista, rígida e inflexible. Énfasis en los órganos.	Mixta, matricial. Con énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios.	Fluida, ágil y flexible; totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
<b>Cultura organizacional predominante</b>	Teoría X. Enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valoración de la tradición y la experiencia.	Transición: enfoque en el presente y en lo real. Énfasis en la adaptación al ambiente. Valoración de la renovación y la revitalización.	Teoría Y. Enfoque en el futuro y en el destino. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valoración del conocimiento y la creatividad.
<b>Ambiente organizacional</b>	Estático, previsible, pocos cambios, y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales.	Variable, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios.
<b>Modos de tratar con las personas</b>	Las personas elaboran productos inertes y estáticos. Énfasis en las normas y en los controles rígidos para regular a las personas.	Las personas son recursos organizacionales que deben ser administrados, Énfasis en los objetivos organizacionales para dirigir a las personas.	Las personas son seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados. Énfasis en la libertad y en el compromiso para motivar a las personas.
<b>Administración de personas</b>	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

**Tabla 1.1** Las tres eras organizacionales

**Fuente:** Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, 2002 Editorial: Mc Graw Hill, pág.36

En la era de la industrialización neoclásica, y a raíz de la segunda guerra mundial, el mundo comienza a cambiar con mayor rapidez por lo que los objetivos de las organizaciones ya no son de mantenimiento del status quo sino de adaptabilidad e innovación. En consecuencia las relaciones industriales se transforman en administración de recursos humanos los cuales son concebidos como recursos vivos e inteligentes y no como factores de producción.

En la era de la información, en la cual nos encontramos actualmente, el mundo se vuelve caótico, turbulento, con cambios vertiginosos. Las tecnologías de la información convierten al mundo en un a pequeña aldea global. Para las organizaciones el objetivo se convierte en obtener ventajas competitivas a través de la aplicación productiva del conocimiento. Por lo tanto, las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en el principal activo de la organización. Las personas dejan de verse como recursos y se convierten en socios de la institución, lo que provoca un cambio en el enfoque, pasando de la administración de recursos humanos a la gestión del talento humano.

En lo que respecta a la Dirección de Recursos Humanos la naturaleza de sus acciones es proactiva, es decir, que se anticipa a los problemas y planifica maneras para eliminarlos o minimizarlos. En el tema de Salud Laboral, al definir los objetivos del área de Recursos Humanos, es prioritario lo referente a la seguridad; el diseño de puestos de trabajo, los métodos y los ambientes se diseñan tomando en cuenta la seguridad y salud de los trabajadores.

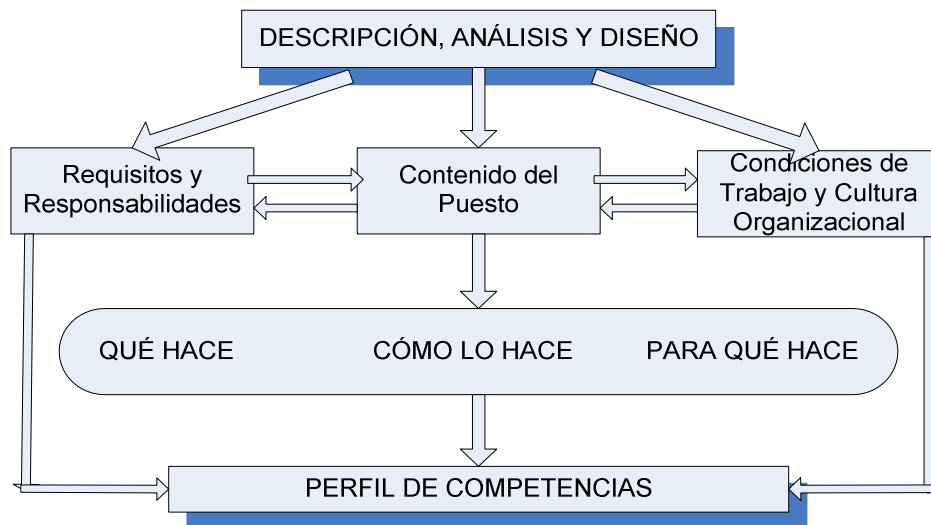
La gestión de funciones debe ser integrada; esta gestión se ve especificada en las siguientes instancias:

- Dentro del marco en el cual se elaboran los objetivos y planes estratégicos de la empresa son definidos los objetivos y la planificación de recursos humanos.
- Existen tres fases interrelacionadas: planificación, implementación y evaluación.
- Mediante los objetivos y el plan todas las acciones y decisiones del área de Recursos Humanos están relacionadas entre sí.

“La Dirección de Recursos Humanos tiene el objetivo de generar valor para la empresa mediante la planificación, implantación y evaluación de un programa de actuación”<sup>4</sup>

## 2.4 DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

*La descripción, Análisis y Diseño de Puestos se aprecia en la siguiente figura:*



**Figura 1.1** Descripción, Análisis y Diseño

Elaborado por: Elizabeth Barahona y Elizabeth Mata

### 2.4.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**CONCEPTO.-** Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

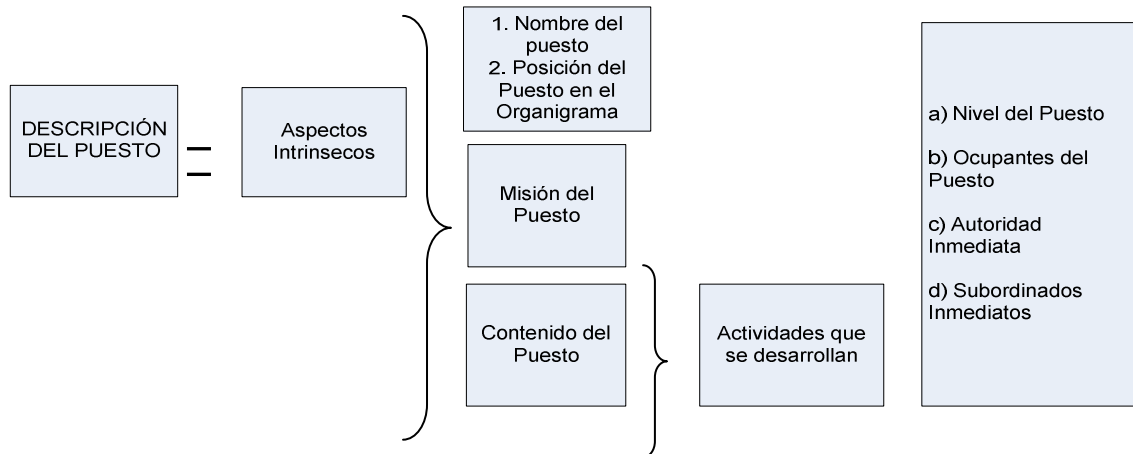
“Es necesario describir un puesto, para poder conocer su contenido. La descripción de puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas y los objetivos del puesto.

<sup>4</sup> PEREDA, Marín Santiago / BERROCAL, Francisca; Gestión de Recursos Humanos por Competencias; 2001.

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende<sup>5</sup>.

### 2.4.1.1 Estructura de la Descripción de Puestos

En la Figura 1.2 se muestra en resumen la estructura de la descripción de puestos:



**Figura 1.2** Estructura de la Descripción de Puestos

**Elaborado por:** Elizabeth Barahona y Elizabeth Mata

#### 2.4.1.1.1 Identificación

Datos Generales de la Descripción del Puesto.- En este campo se señala el nombre del puesto, dependencia, autoridad inmediata, subordinados inmediatos, número de ocupantes del puesto y la fecha.

#### 2.4.1.1.2 Misión del Puesto

Es una breve descripción de las funciones específicas y genéricas del puesto, que engloba la misión y su objetivo.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2002 Editorial: Mc Graw Hill Pág. 331-332

#### *2.4.1.1.3 Actividades que se desarrollan*

Son las acciones y actividades principales del puesto. Se refiere a qué hace y cómo lo hace el ocupante del puesto. Se trata de describir las atribuciones y responsabilidades relevantes que tiene el puesto, en el equipo o proceso organizacional.

#### *2.4.1.1.4 Exigencias del Puesto*

Titulación requerida para ocupar el puesto, se refiere a los niveles de instrucción formal.

Experiencia profesional necesaria, son aquellos requisitos complementarios que permiten realizar correctamente las actividades señaladas en el puesto.

Conocimientos específicos no englobados en la titulación señalada, que permiten un mejor desempeño profesional, características personales y competencias, que deberá satisfacer la persona para ocupar el puesto en la organización, para lo cual es necesario que este englobado en las competencias que rigen para la empresa.

## **2.4.2 ANÁLISIS DE PUESTOS**

“Procedimiento por el cual se determina los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizará para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”<sup>6</sup>.

El análisis de puestos es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del puesto permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

---

<sup>6</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>

Debido a la necesidad de las empresas para organizar, este procedimiento responde eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

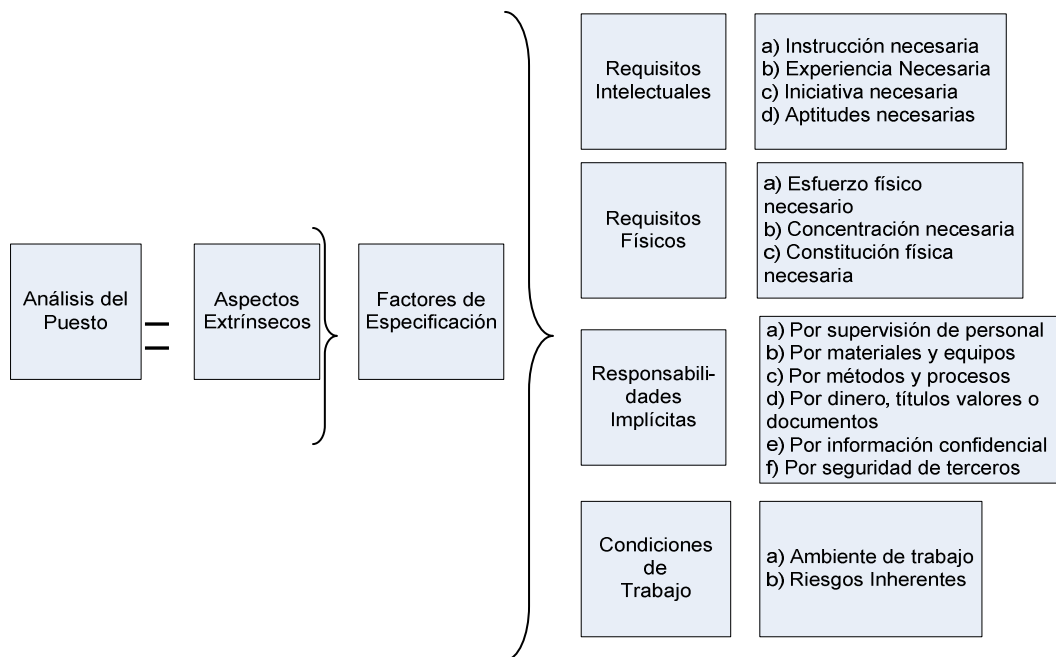
#### **2.4.2.1 Beneficios**

**Para los directivos de la empresa:** Constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.

- Para los supervisores: Les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- Para los trabajadores: Les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien; y para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

#### **2.4.2.2 Estructura del Análisis de Puestos**

En la Figura 1.3 se muestra en resumen la estructura del análisis de puestos:



**Figura 1.3** Estructura del Análisis de Puestos

**Elaborado por:** Elizabeth Barahona y Elizabeth Mata

“El análisis de puestos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante.

En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñar el puesto”<sup>7</sup>.

El análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de puesto:

#### 2.4.2.2.1 *Requisitos Intelectuales*

“Tienen que ver con las exigencias del puesto, en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer, para desempeñar el puesto de manera adecuada”<sup>8</sup>. Los siguientes factores de especificaciones, están dentro de los requisitos intelectuales:

- Instrucción básica

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2002 Editorial: Mc Graw Hill Pág. 335-336

<sup>8</sup><http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>



- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias

#### *2.4.2.2.2 Requisitos Físicos*

“Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el puesto adecuadamente”<sup>9</sup>. Factores de especificaciones de los requisitos físicos:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

#### *2.4.2.2.3 Responsabilidades Implícitas*

“Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del puesto (además del trabajo normal y de sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por la herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial”<sup>10</sup>.

Entonces el ocupante del puesto debe responsabilizarse por:

- Supervisión de personal
- Materiales, herramientas o equipos
- Dinero, títulos valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

#### *2.4.2.2.4 Condiciones de Trabajo*

“Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores que pueden hacerlo agradable, molesto o sujeto a

---

<sup>9</sup><http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>

<sup>10</sup><http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>

riesgos, lo cual exige que el ocupante del puesto se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño”<sup>11</sup>.

Los factores de especificaciones son los siguientes:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

El análisis de puestos puede estructurarse mediante un esquema estandarizado que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los puestos.

#### **2.4.2.3 Métodos Tradicionales Utilizados en el Análisis de Puestos**

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de:

“El especialista: Puede observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto.

El supervisor y el empleado: Participan también, llenando cuestionarios en los que se listen las actividades del subordinado, tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes”<sup>12</sup>.

##### *Tipos de Métodos*

- a. Entrevista
- b. Cuestionario
- c. Observación
- d. Método mixto
- e. Método de informes sucesivos

---

<sup>11</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/DescripcionDelPuesto>

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>

### **a) Entrevista:**

Existen tres tipos de entrevistas que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

- Entrevistas individuales con cada empleado
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen el mismo trabajo; la entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto.
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un conocimiento profundo del puesto que se está analizando.

Cualquiera sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

### **b) Cuestionarios**

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

**Ventaja:** Una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.

Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados

**Desventaja:** El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.

### **c) Observación**

La observación directa consiste principalmente en una actividad física observable, a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores.

#### **d) Método Mixto**

Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.

#### **e) Método de informes sucesivos (Bitácora del participante)**

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice.

En términos generales los datos que reúne el análisis de puestos se concentra en el cuestionario que se diseñe. Los datos que debe obtener son:

- Identificación y actualización
- Deberes y responsabilidades
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo
- Niveles de desempeño

### **2.4.2.4 Etapas del Análisis de Puestos<sup>13</sup>**

#### ***2.4.2.4.1 Etapa de Planeación***

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos; es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del Análisis de puestos requiere los siguientes pasos:

- Determinación de los puestos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos, 2002 Editorial: Mc Graw Hill, Pág. 356-358

- Elaboración del organigrama de puestos y ubicación de los puestos en el mismo. Al ubicar un puesto en el organigrama se logran definir los siguientes aspectos: Nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.
- Elaboración del cronograma de trabajo. Que especifica por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa.
- Elección de los métodos de análisis que van a aplicarse. En general, se eligen varios métodos de análisis porque es difícil que los puestos tengan naturaleza y características semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas.
- Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, basada en dos criterios: Criterio de Universalidad y Criterio de Discriminación.
- Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar el campo o actitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretendan analizar. La actitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior y superior que un factor presenta en un conjunto de puestos.
- Gradación de los factores de especificaciones. Consiste en transformarlos de variable continua en variable discreta o discontinua. Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación.

#### *2.4.2.4.2 Etapa de Preparación*

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
- Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
- Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido e el análisis de puestos).
- Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizado por los ocupantes de los puestos).

#### *2.4.2.4.3 Etapa de Ejecución*

En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis. Está comprende las siguientes acciones:

- Recolección de datos sobre los puestos mediante el método de análisis elegido.
- Selección de los datos obtenidos.
- Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de puestos.
- Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato para que la ratifique o la rectifique.
- Redacción definitiva del análisis del puesto.
- Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para la aprobación (al comité de puestos y salarios al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización).

### **2.4.3 DISEÑO DE PUESTOS**

#### **2.4.3.1 Concepto de Puestos**

“El concepto de puestos se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función:

**Tarea:** Actividad individual que ocupa el titular del puesto; es la actividad asignada a puestos simples y rutinarios.

**Atribución:** Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un puesto, se refiere a puestos más diferenciados. La atribución es una tarea un poco, más sofisticada, más intelectual y menos material.

**Función:** Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del puesto ejecuta de manera sistemática y reiterada. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función se requiere que se ejecuten de modo repetido.

El puesto se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en

el organigrama. Un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás puestos”<sup>14</sup>.

#### **2.4.3.2 Concepto de Diseño de Puestos**

“Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir. (contenido del puesto).
- b. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- c. A quién deberá reportar el ocupante del puesto (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- d. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad), es decir, la relación con los subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del puesto”<sup>15</sup>.

#### **2.4.3.3 Modelos de Diseño de Puestos<sup>16</sup>**

Los nuevos modelos de diseños de puestos se detallan a continuación:

##### *2.4.3.3.1 Modelo Clásico o Tradicional de Diseño de los Puestos*

Busca el logro de la máxima eficiencia a través de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Además, divide las funciones de pensar de las de ejecutar. Sus supuestos son:

---

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto.; Administración de Recursos Humanos, 2002 Editorial: Mc Graw Hill, Pág. 291-292

<sup>15</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2002 Editorial: Mc Graw Hill, Pág. 293-294

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, 2002 Editorial: Mc Graw Hill, Pág. 306-308

- a. La persona como apéndice de la máquina: prima la tecnología sobre las personas.
- b. Fragmentación del trabajo: rutinario y monótono.
- c. Énfasis en la eficiencia: tiempo y movimientos.
- d. Permanencia: el proceso es estático, no se prevén cambios.

Las ventajas principales de este modelo son la reducción de costos, la estandarización de las actividades y el apoyo a la tecnología. Por otro lado, las desventajas son puestos monótonos y planos, desmotivación en los empleados, trabajo individualizado y aislado y los cambios que existen en la era de la información no se tiene en cuenta.

#### *2.4.3.3.2 Modelo Humanista de las Relaciones Humanas*

Se enfatiza en las personas y en los grupos sociales. En general, se preocupa por el contexto de los puestos. Sus principales preocupaciones son:

1. Énfasis en las personas y en el grupo social
2. Interacción y dinámica de grupo
3. Eficiencia medida como el logro de la satisfacción e interacción en las personas
4. Se preocupa por el contexto del puesto que es diferente al contenido del mismo
5. Busca la participación en las decisiones
6. Existen recompensas sociales y simbólicas

#### *2.4.3.3.3 Modelo Situacional o Contingencial*

Considera tres variables simultáneamente: las personas, las tareas y la estructura organizacional, por lo tanto, el diseño de puestos se adecúa a las variables en cada caso particular. Este modelo tiene en cuenta el dinamismo de las actividades, el cambio continuo y la revisión constante de los puestos. Se basa además, en cinco dimensiones:

- a. Variedad.- número y variedad de habilidades exigidas por el puesto.



- b. Autonomía.- grado de independencia y criterio personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo.
- c. Significado de las tareas.- volumen del impacto reconocible que el puesto produce en otras personas. Se refiere a la interdependencia del puesto con los demás puestos de la organización.
- d. Identidad con la tarea.- grado en que la persona complete una unidad integral del trabajo.
- e. Retroalimentación.- grado de información de retorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia de su esfuerzo en la producción de resultados.

## **2.5 GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

### **2.5.1 CONCEPTOS BÁSICOS**

#### **2.5.1.1 Definición de Competencia**

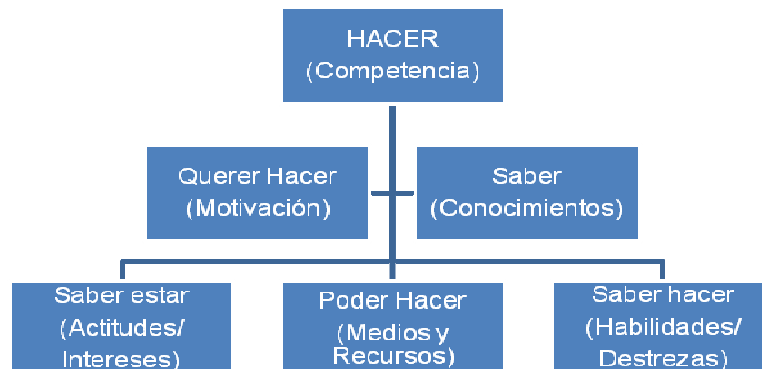
Competencia es: “El conjunto integrado de conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes, rasgos de personalidad y motivaciones, innatas o subyacentes en una persona, que le predisponen para desempeñar con éxito, los requisitos y exigencias de un puesto de trabajo, ocupación, cometido o papel en un contexto profesional dado”<sup>17</sup>.

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. Éste, ha sido llamado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas; permite que ocurran varias acciones claves para lograr un desempeño superior y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

---

<sup>17</sup> <http://www.educaweb.com/noticia/2005/03/14/educar-competencias-como-herramienta-empleabilidad-21331.html>

En lo que se refiere a los componentes de las competencias, expuestas en la figura 1.4 que sigue, se analiza cada una de ellas:



**Figura 1.4** Componentes de las Competencias<sup>18</sup>

1. Saber: Conjunto de conocimientos que permitirán a la persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia.
2. Saber hacer: Implica que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee para la solución de los problemas.
3. Saber estar: Además de realizar eficientemente las tareas asignadas la persona debe regirse a las normativas de la organización.
4. Querer hacer: La persona debe desear o querer realizar los comportamientos que componen a la competencia.
5. Poder Hacer: La empresa debe dotar de los recursos necesarios para que la persona realice los comportamientos incluidos en la competencia.

## 2.5.2 TIPOS DE COMPETENCIAS

### 2.5.2.1 Competencias Centrales

Las competencias centrales son “cualidades intrínsecas de la empresa que lo impulsan al éxito económico, y estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en [la](#) empresas, específicamente cómo coordinar diversas

<sup>18</sup> PEREDA, Marín Santiago / BERROCAL, Francisca. Ob. Cit.

habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas de grupo y en los productos finales”<sup>19</sup>.

Una adecuada gestión de las competencias centrales sería:

1. Identificarlas, inventariarlas, conseguir consenso entre el personal de la empresa.
2. Decidir qué competencias centrales deben adquirirse para mercados actuales o futuros.
3. Establecer cuáles competencias centrales deben desarrollarse en el largo plazo y por quién.
4. Difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá de propagar esa competencia entre las empresas del grupo.
5. Defender y proteger las competencias centrales.

Las competencias centrales pueden estar fortalecidas por el talento humano de la empresa. Es una construcción dinámica que articula las competencias centrales de la empresa y las competencias de los individuos y grupos, y su impacto en la evolución organizacional.

#### **2.5.2.2 Competencias Grupales**

“Son compartidas por un grupo de individuos en dependencia del trabajo que realizan, la misión y objetivos que les corresponden, los que son coherentes con la propia misión y objetivos de la empresa. Dependen de las funciones a desempeñar por el grupo de trabajo, y es importante identificar el nivel jerárquico que tienen según la estructura organizativa, pero cabe destacar que grupos de resultados claves como los cuadros y dirigentes, personal de innovación y desarrollo, y personal en contacto con el entorno presentan competencias

---

<sup>19</sup> ALVAREZ, L. Competencias centrales y ventaja competitiva. [Revista](#) Contaduría y Administración, No. 209.

específicas y diferenciadoras del resto que deben explicitarse (puestos claves) muy vinculadas a las actitudes y aptitudes (saber estar, querer hacer y poder hacer)”<sup>20</sup>.

### **2.5.2.3 Competencias Individuales**

“Son las competencias propias de cada categoría o puesto. Se elaboran en lo fundamental a partir de los elementos de competencia identificados en el árbol funcional, y se apoyan en los profesiogramas. Tienen un mayor peso el enfoque funcional para su determinación, aunque consideran también el conductista y constructivista”<sup>21</sup>.

### **2.5.2.4 Competencias Generales**

Son conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que pueden ser utilizados en cualquier situación de la vida individual, colectiva profesional y laboral; son transferibles y permiten la polivalencia.

### **2.5.2.5 Competencias Específicas**

Las competencias específicas son habilidades necesarias para cumplir tareas ligadas a la profesión, oficio, vida personal y colectiva.

### **2.5.2.6 Competencias Laborales**

Las competencias laborales están asociadas al cumplimiento de un conjunto de tareas y operaciones para alcanzar el objetivo propuesto de manera precisa y bajo las condiciones estipuladas como normas. Sus principales características son:

---

<sup>20</sup> <http://64.233.169.104/search?q=cache:kDApFEGRDDsJ:biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/feria2006/Trabajo%252031.doc>

<sup>21</sup> <http://64.233.169.104/search?q=cache:kDApFEGRDDsJ:biblioteca.idict.villaclara.cu/UserFiles/File/feria2006/Trabajo%252031.doc>

- a. Se define fuera del medio institucional y se convierte en un objetivo de nivel, medible y observable.
- b. Se define en relación con un estándar conocido.
- c. Se manifiesta a través de la realización de tareas.
- d. Es la estructura cognitiva que permite explicar, predicar y justificar la eficacia de los procedimientos utilizados para realizar diversas tareas.
- e. Es una potencialidad de acción, no la acción misma.
- f. Es una potencialidad de realizar una acción inmediatamente y de manera eficaz en un sector preciso de actividades.
- g. Es multidimensional, porque cubre: conocimientos, habilidades y actitudes.
- h. Es integrativa, puesto que las dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes son movilizadas para cumplir algo.

### **2.5.3 TÉCNICAS PARA LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS**

Es necesario conocer maneras para determinar y levantar las competencias. Entre algunas de estas técnicas se mencionan a continuación:

- **Observación.-** Es el método más utilizado en el caso de analizar puestos relativamente simples. Se realizan tres tareas básicas:
  - a. Observación directa.
  - b. Determinar la frecuencia.
  - c. Medición de tiempo de ejecución.

Hay que tomar en cuenta que la simple observación no permite recabar datos sobre la importancia de las tareas, por lo cual se convierte en un método limitado; la observación solamente permite obtener una lista de comportamientos. Para que este método tenga mayor validez debe ir acompañado de un análisis de los documentos disponibles por parte de la empresa además de una entrevista con el ocupante del puesto.

- **Autodescripción.-** La metodología se implementa de diferentes maneras:
  - a. Hacer que la persona o las personas que ocupan un puesto determinado anoten las actividades sucesivas cada vez que éstas cambian.
  - b. Hacer que los expertos anoten la naturaleza de las actividades realizadas en intervalos determinados.
  - c. Los expertos confeccionen una lista de actividades al final de su jornada laboral.

La ventaja de este método es que permite que los analistas no tengan que movilizarse de manera permanente, como es el caso de la observación. Sin embargo, es necesario complementar el análisis mediante la especificación de las cualidades requeridas para las diferentes actividades que se hayan descrito.

- **Entrevista de Incidentes Críticos.-** Tiene la finalidad de recolectar de los expertos los hechos que se consideran muy importantes para la actividad analizada; los hechos deben haber sido realmente observados y descritos en función de un problema a resolver relacionado con las intenciones de las personas que intervinieron de manera que las consecuencias de los diferentes comportamientos adoptados sean evaluadas. Otro aspecto se relaciona con que los expertos y los analistas deben conocer perfectamente el puesto analizado.

“Esta técnica se basa en tres parámetros”

- a. Situación.
- b. Acción.
- c. Resultado.

Como producto se obtiene un listado de comportamientos, un Inventario de Competencias, donde no solamente se especifican las competencias más importantes sino también los distintos niveles de conducta para cada una de éstas; estos niveles son conductas reales y observables que permiten definir la presencia o ausencia de una determinada competencia. Estas competencias se

constituyen en soluciones que son efectivas o que no lo son a situaciones específicas”.<sup>22</sup>

- **Modelando Perfiles de Competencias.-** Esta metodología utiliza talleres donde un experto o un grupo de expertos en los puestos de trabajo, ayudados por un facilitador, obtienen los siguientes resultados:
  - a. Levantar el perfil de competencias del puesto.
  - b. Identificar las tareas o actividades esenciales del puesto.
  - c. Puntualizar que competencias serán evaluadas en la etapa de selección y aquellas que serán desarrolladas mediante capacitación.

Se interactúa con los miembros de la empresa mediante formularios donde se identifican: conocimientos, destrezas y otras competencias relacionadas con cada uno de los puestos de trabajo.

#### **2.5.4 MODELOS DE COMPETENCIAS**

Es la combinación particular de conocimientos, destrezas y características necesarias para ejecutar efectivamente un rol en una organización; y, es usado como una herramienta de recursos humanos para selección, entrenamiento y desarrollo, evaluación y planes de sucesión.

Hoy en día, es importante para estar a tono con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, y para lograr el desarrollo de la eficiencia organizacional, aplicar en las instituciones, un modelo de competencias, que deberán ser desarrolladas de acuerdo a los requerimientos de la organización.

Por tanto, un modelo o perfil de competencias, es una descripción de los comportamientos claves, para lograr un desempeño superior el cualquier tipo de actividades de la gestión del talento humano. “Describe la combinación particular de conocimientos, destrezas y características necesarias para ejecutar efectivamente un rol en una organización y es usado como una herramienta de

---

<sup>22</sup> LÉVY-LEBOYER, C; Gestión de las Competencias; 1997

recursos humanos para selección, entrenamiento y desarrollo, evaluación y planes de sucesión”<sup>23</sup>.

El modelo de competencias es la guía que orienta las conductas deseadas para el éxito de una organización o empresa.

## **2.5.5 MÉTODOS PARA LEVANTAR MODELOS DE COMPETENCIAS**

Se pueden construir siguiendo metodologías propias, fruto del análisis, estudio e influencia de las diversas metodologías, estos métodos fueron clasificados por el ecuatoriano Jaime Moreno en Inductivos o Deductivos y los caracteriza de la siguiente manera.

### **2.5.5.1 Métodos Deductivos**

Son los que utilizan modelos genéricos de competencias que son aplicados a toda la organización. El procedimiento general consiste en reunir a personas consideradas expertas en el puesto con quienes se desarrolla el procedimiento particular en base de la información relevante del puesto y de los resultados esperados. Es decir; son métodos que van del diseño de las competencias a la alineación de las personas con el perfil obtenido.

### **METODO DELPHI**

**Definición del Método Delphi.-** “El método Delphi, consiste en la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de expertos para obtener un consenso de opiniones informadas.”<sup>24</sup>.

Consiste en una serie de preguntas repetidas, por lo general utilizando encuestas o cuestionarios, sobre el tema que se investiga a personas que se considera que conocen el tema.

---

<sup>23</sup> LUCÍA & LEPSINGER (1999). Citado por MERIZALDE, Vinicio. Programa de Formación de Especialistas en Gestión de RRHH, Selección de Talento Humano por Competencias, Pág.19

<sup>24</sup> <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>



Esta técnica permite recoger y decantar el conocimiento del grupo de expertos, sobre el tema que se ha escogido. Permite la información de consenso, en un grupo y es útil como herramienta exploratoria para el pronóstico tecnológico.

Esta herramienta permite a los investigadores y a los estudiantes, obtener una visión más detallada y profunda acerca de los supuestos (y de las opiniones que existen) sobre un problema específico.

Cualesquiera sean los tipos Delphi, se pueden distinguir cuatro fases:

- La primera fase se caracteriza por la exploración del tema en discusión. Cada individuo contribuye con la información adicional que considera pertinente.
- La segunda fase comprende el proceso en el cual el grupo logra una comprensión del tema. Salen a la luz los acuerdos y desacuerdos que existen entre los participantes con respecto al tema.
- La tercera fase explora los desacuerdos, se extraen las razones de las diferencias y se hace una evaluación de ellas.
- La cuarta fase es la evaluación final. Esto ocurre cuando toda la Información previamente reunida ha sido analizada y los resultados obtenidos han sido enviados como retroalimentación para nuevas consideraciones.

#### 2.5.5.2 Métodos Inductivos

“Buscan detectar los comportamientos de éxito y las causas que los originan; es decir, toman como referente a los trabajadores de rendimiento excelente, los investigan y derivan de su investigación las competencias requeridas en el puesto y la organización”<sup>25</sup>.

En la siguiente tabla 1.2 se muestra cada una de las metodologías para levantar modelos de competencias

<b>METODO</b>	<b>DEFINICIÓN/PROCEDIMIENTO</b>	<b>TIPO</b>
1.- Evaluación Competencias del Trabajo.	Un grupo de expertos evalúa el puesto e identifica las actividades relevantes del puesto. Se investiga a un grupo de trabajadores excelentes y se determina sus características. Finalmente se valida el modelo obtenido con grupo focal o personal con autoridad para “juzgar” la validez del modelo.	Inductivo
2.- Método		

<sup>25</sup> MERIZALDE, Vinicio. Programa de Formación de Especialistas en Gestión de RRHH, Selección de Talento Humano por Competencias, Pág.19

Modificado de Evaluación de Competencias del Trabajo	Similar al primero con la diferencia que el grupo de expertos cuenta con descripción escrita de actividades relevantes para reducir tiempo y simplificar la discusión.	Inductivo
3.- Método para Modelo Genérico de Sobre - imposición	Se basa en un Modelo de Competencias General para toda la organización, del cual se van seleccionado las competencias que se requieren por puesto y entonces se superponen las competencias a los puestos considerando solo el deseo del grupo de expertos diseñadores del modelo de que las personas se ajusten a ese diseño.	Deductivo
4.- Método para Modelo Genérico Adaptado.	Variación del anterior. La diferencia consiste en que las competencias se van ajustando poco a poco. Es más detallado y se procede así: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar grupo diseñador.</li> <li>• Preparar un portafolio de información relevante del puesto.</li> <li>• Diseñar un grupo inicial de competencias tomadas de un Modelo General de la organización o de información internacional. • Grupo focal valida punto anterior.</li> <li>• Grupo focal decide nuevo modelo por puesto.</li> <li>• Se difunde y valida el Modelo del grupo focal con participación de los responsables de los puestos.</li> <li>• Se elabora documentos soporte y difunde los resultados obtenidos.</li> </ul>	Deductivo
5.- Método para un Modelo Flexible de Competencias del trabajo.	Un panel de expertos diseña competencias para puestos de aparición futura. Parte de la premisa de que el mundo de hoy cambia con mucha rapidez. La principal característica es que deben ser elaborados en forma participativa. El procedimiento es el siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar portafolio de información del puesto actual y previsiones de los cambios.</li> <li>• Formar grupo de expertos que incluye a líderes internos y externos conocedores del puesto y de las tendencias analizadas. • Desarrollar supuestos del futuro acerca del puesto en el contexto organizacional.</li> <li>• Desarrollar menú de resultados esperados del puesto incluidos criterios de calidad esperada.</li> <li>• Construir Modelo de Competencias con sus respectivos indicadores de comportamiento.</li> <li>• Determinar menú de roles probables del puesto.</li> <li>• Construir varios Modelos depurados de competencias del puesto. • Validar el modelo con autoridades internas.</li> </ul>	Inductivo
6.- Método Sistemico.	Identifica competencias no solo de importancia actual sino también importante en el futuro.	Inductivo
7.- Método Sistemico acelerado de Competencias.	Induce un modelo de las competencias requeridas ajustándose a la realidad de cada empresa y las deriva del tipo de producto, servicio que presta el puesto, ventas esperadas, productividad de la línea, etc.	Inductivo

Tabla 1.2 Metodologías para levantar Modelos de Competencias<sup>26</sup>

## CAPÍTULO 3

<sup>26</sup> MERIZALDE, Vinicio. Programa de Formación de Especialistas en Gestión de RRHH, Selección de Talento Humano por Competencias, Pág.20

# **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

## **3.1 ANÁLISIS INTERNO**

Entre los aspectos de la empresa PYDACO, que influyen sobre los recursos humanos se destacan la alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño. La idea clave es comprender cómo y por qué cada uno de estos factores del entorno interno influye sobre las prácticas de recursos humanos.

Así, la alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de recursos humanos en la empresa, que cada vez están vinculando más la gestión de sus recursos humanos a su estrategia institucional, misma que determina las características generales que la empresa precisa de sus empleados. En tanto que la cultura institucional representa el sistema de valores de PYDACO, influida en gran medida por la alta gerencia, a través de ésta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en que debieran ser tratados. Al hablar de tecnología se hace referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y servicios, ésta permite nuevas formas organizativas y estructurales. Por lo tanto tecnología y estructura son dos importantes condicionantes de la gestión de recursos humanos.

El tamaño de la empresa es igualmente un factor importante para las actividades relacionadas con los recursos humanos, cuanto más grande sea la misma, más desarrollado estará su mercado.

### **3.1.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **3.1.1.1 Misión**

La misión actual de PYDACO Cía. Ltda. es:

“Una empresa autónoma administrativa y financieramente, integradora y facilitadora de servicios a usuarios del país.

Sustenta su accionar en principios de calidad, equidad y de respeto al interés superior de sus socios. Ofrecer al mercado ecuatoriano productos de consumo masivo.”<sup>27</sup>

#### **3.1.1.2 Visión**

La visión actual de PYDACO Cía. Ltda. es:

“En el año 2013 será la empresa líder a nivel nacional en la integración y facilitación de distribución de productos de consumo masivo, con elevados índices de cumplimiento, de indicadores de gestión, productividad y excelencia humana.”<sup>28</sup>

#### **3.1.1.3 Objetivos**

##### **3.1.1.3.1 Objetivo General**

“Lograr una mayor participación en el mercado ecuatoriano del 45% actual al 75%.

##### **3.1.1.3.2 Objetivos Específicos**

- Incrementar las ventas en un 45% en el año 2008 con el objeto de lograr mayor rentabilidad y satisfacer los requerimientos de los proveedores internacionales.
- Incrementar los seminarios de capacitación hacia todos nuestros clientes internos para demostrar las características, ventajas y calidad de los nuevos productos en las diferentes marcas que oferta PYDACO Cía. Ltda.
- Promocionar y difundir a PYDACO Cía. Ltda. para lograr mayor acogida y

---

<sup>27</sup> EMPRESA PYDACO, Plan Estratégico , año 1991, Pág. 4

reconocimiento en el mercado nacional.

- Mejorar el área de ventas para brindar excelentes servicios a los clientes.”<sup>29</sup>

### **3.1.1.4 Políticas**

#### **3.1.1.4.1 Política General**

“Todas las inversiones que realice PYDACO Cía. Ltda. en productos, servicios y activos fijos se harán efectivas solamente cuando exista seguridad de los resultados que van a proporcionar. Las decisiones finales con respecto a inversiones serán potestad del Presidente de la Compañía.

#### **3.1.1.4.2 Políticas Específicas**

- Todos los productos que PYDACO Cía. Ltda. introduzca en el mercado ecuatoriano tendrán el respaldo de marcas internacionales.
- Las decisiones con respecto a nuevos productos serán tomadas por los directivos de la empresa en coordinación con el gerente comercial.
- Todos los productos vendidos cuentan con una garantía.
- Todos los nuevos clientes de PYDACO Cía. Ltda. para ser considerados como Distribuidores de nuestras marcas deberán someterse a un análisis de crédito que asegure su solvencia y su capacidad de pago.
- La capacitación en nuevos productos se realizará primero con el personal de ventas y luego con los clientes.
- La organización de los seminarios de capacitación estará a cargo del gerente comercial.”<sup>30</sup>

### **3.1.1.5 Estrategias**

#### **3.1.1.5.1 Estrategia General**

---

<sup>28</sup> EMPRESA PYDACO, Plan Estratégico , año 1991, Pág. 4

<sup>29</sup> EMPRESA PYDACO, Plan Estratégico , año 1991, Pág. 4-5

<sup>30</sup> EMPRESA PYDACO, Plan Estratégico , año 1991, Pág. 5-6

Invertir mayor cantidad de recursos económicos, humanos y tecnológicos en productos competitivos, de calidad, rentables y de gran demanda en el mercado. Ofrecer servicios más eficientes y a la vanguardia de la tecnología.

#### 3.1.1.5.2 Estrategias Específicas

- Construir un nuevo almacén que incluya áreas de exhibición de productos para satisfacer totalmente las necesidades de los clientes actuales y captar nuevos clientes.
- Entregar al cliente productos con total respaldo técnico y garantía de la fábrica en el exterior y de PYDACO Cía. Ltda.
- Brindar asesoría técnica y personalizada al cliente minorista para conocer sus necesidades y poder satisfacerlas.
- Iniciar una campaña publicitaria en radio enfocada a distribuidores mayoristas y a través de eventos sociales orientada a pequeños consumidores.
- Realizar un estudio del mercado ecuatoriano a nivel nacional para conocer las nuevas necesidades y demandas de nuestros clientes, lo cual nos garantizará una respuesta eficaz a los productos que oferta PYDACO Cía. Ltda.”<sup>31</sup>

#### 3.1.1.6 Principios y Valores

- **“Calidad es lo primero:** es satisfacer primero y plenamente las necesidades del cliente.
- **Capacitación permanente:** es un principio muy importante, pues debido a la evolución tecnológica que presenta el mercado, es imprescindible la renovación continua del conocimiento.
- **Innovación:** es la puesta en el mercado de un producto o servicio nuevo o mejorado atendiendo a las demandas de la sociedad. Es estar a la vanguardia de la evolución de las necesidades del mercado.
- **Eficiencia:** grado de alcance de objetivos individuales por una persona.

---

<sup>31</sup> EMPRESA PYDACO, Plan Estratégico , año 1991, Pág. 7

- **Respeto:** es el reconocimiento de los intereses y sentimientos del otro en una relación.
- **Responsabilidad:** es la capacidad de una persona para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.
- **Honestidad:** es la clave para realizar acciones regidas por la rectitud y la moral.
- **Lealtad:** es ser fiel sin importar los obstáculos, dirigiendo a personas hacia una meta común, permaneciendo constante hasta alcanzarlas juntas.
- **Integridad:** es el hecho de tener una perfecta probidad en los actos que son parte de un todo inquebrantable.
- **Puntualidad:** es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo.”<sup>32</sup>

### 3.1.1.7 Organigrama Lineal o de Staff

PYDACO CIA LTDA, tiene una estructura organizacional que se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método usado refleja el agrupamiento que mejor contribuye al logro de los objetivos de la empresa y las metas de cada departamento (ver figura 1.5).

### 3.1.1.8 Organigrama Funcional

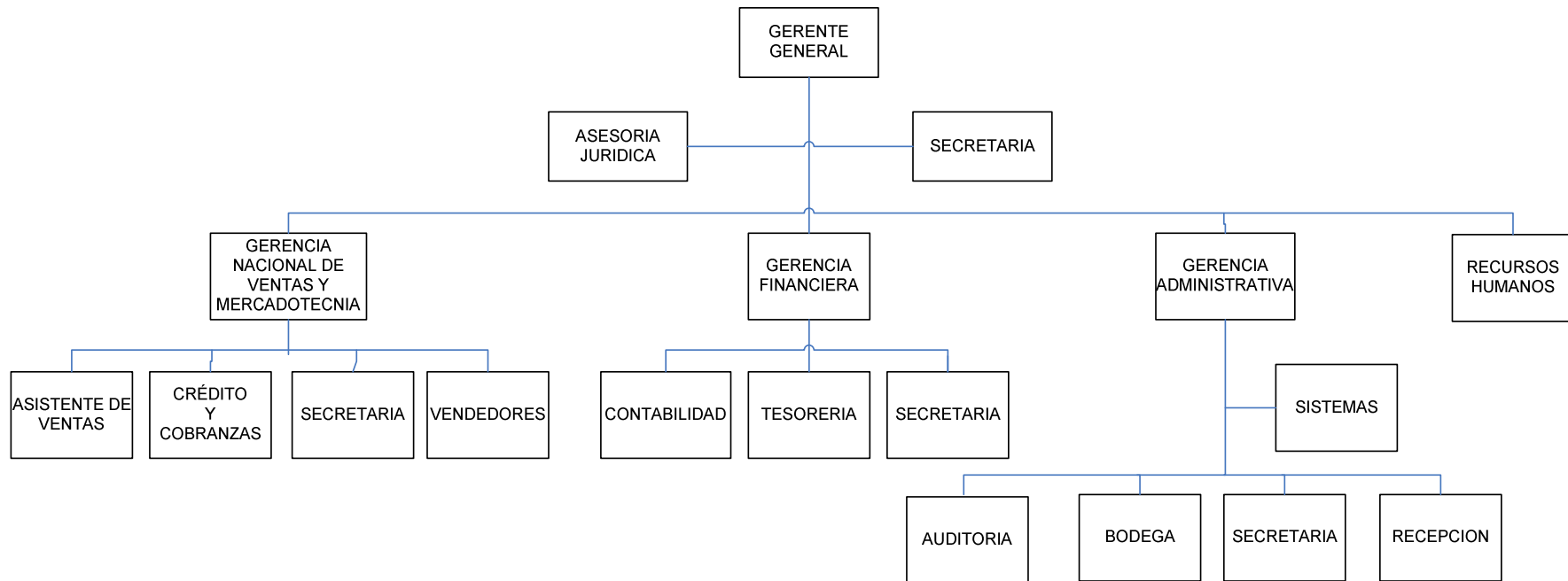
PYDACO CIA. LTDA. al ser una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado, para lo cual se ha identificado y asignado responsabilidades respecto a las funciones indispensables para la supervivencia de la organización. (ver figura 1.6)

---

<sup>32</sup> EMPRESA PYDACO, Plan Estratégico , año 1991, Pág. 8-9

# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

PYDACO Cía. Ltda.



**Figura 1.5** Organigrama Estructural



# ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

PYDACO Cía. Ltda.

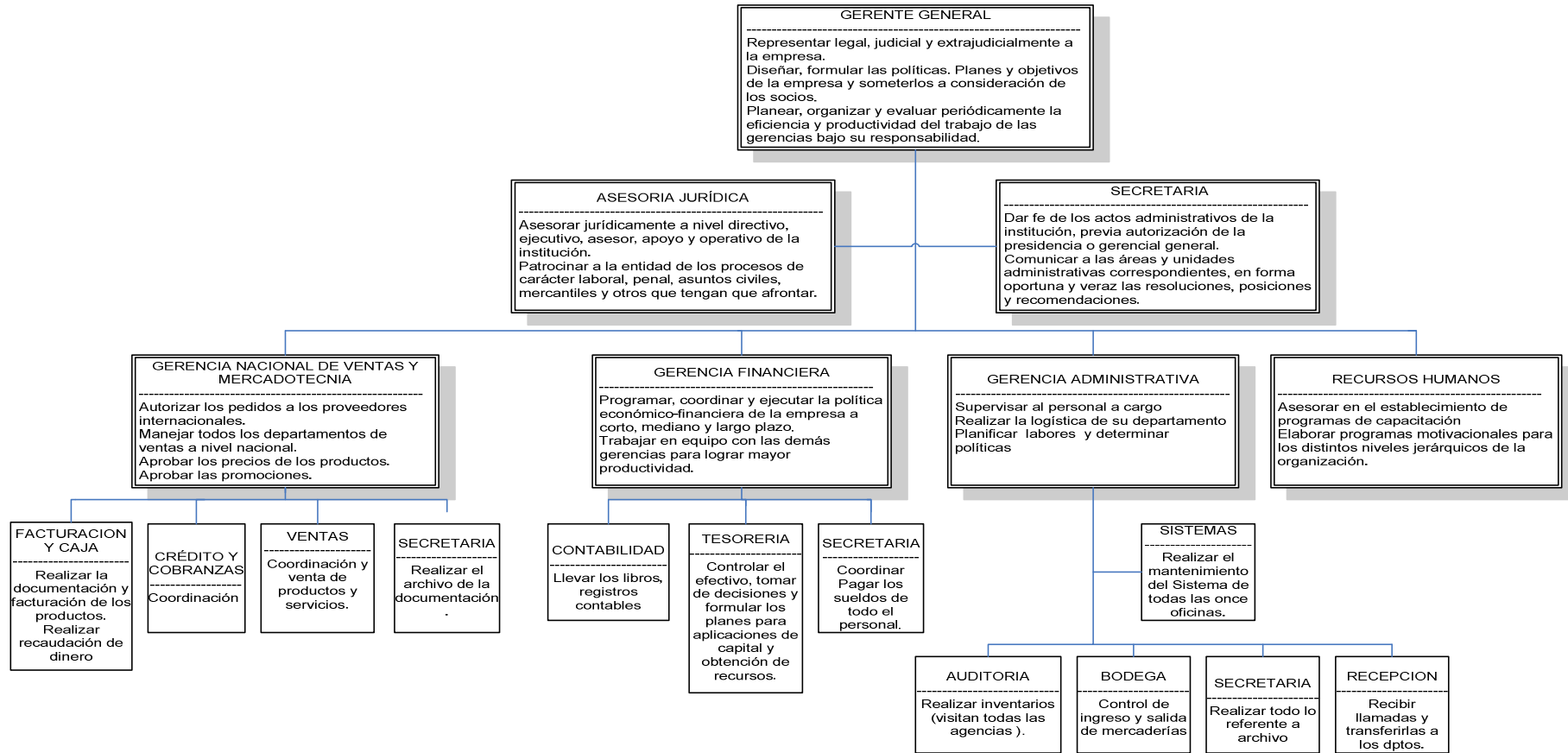


Figura 1.6 Organigrama Funcional

A continuación se detallan en orden de importancia las principales funciones que cumplen actualmente las diferentes áreas:

**Junta General de Socios:**

- Designar por un periodo de cinco años al Gerente General y Presidente de la compañía; conocer sus renuncias y removerlos en cualquier tiempo.
- Conocer y aprobar los informes, cuentas, balances que presente el Gerente General o cualquier otro administrador.
- Resolver sobre el destino de los beneficios sociales.
- Reformar los estatutos, aumentar o disminuir el capital social, ampliar o restringir el plazo de duración del contrato social y acordar sobre la disolución de la compañía.
- Ejercer las demás facultades y cumplir con las obligaciones que la Ley y los estatutos sometan a su competencia.

**Presidencia:**

- Presidir la Junta General de Socios.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones estatutarias y de las resoluciones de las Juntas Generales.
- Subrogar al Gerente General de la compañía con las mismas atribuciones en caso de ausencia definitiva o temporal.
- Efectuar el control directo del proceso de importación de mercaderías.

**Gerencia General:**

- Administrar la compañía y representarla legal, judicial y extrajudicialmente.
- Firmar los certificados de aportaciones y las actas de junta general.
- Llevar la contabilidad y los archivos de la empresa tales como libros sociales.
- Dirigir o intervenir los negocios de la compañía.
- Abrir y dirigir cuentas bancarias, girar, endosar, aceptar letras de cambio, pagarés o cheques, órdenes de pago y otros documentos de comercio.
- Aceptar prendas, hipotecas o cualquier otra clase de garantías.
- Control directo proceso de importación de mercaderías.

**Administración y Finanzas:**

- Organizar y planificar las operaciones comerciales y de servicios.
- Establecer políticas y procedimientos.
- Diseñar manuales administrativos y de procedimientos y mantenerlos actualizados.
- Controlar y supervisar las actividades de la empresa en general
- Controlar el personal.
- Controlar la bodega: ingreso y salida de mercaderías.

**Contabilidad:**

- Registro y control de las transacciones contables.
- Presentación de Balances a la Junta General de Socios.
- Supervisión del Sistema Contable que maneja la empresa (Compras – Ventas). Actualización de sistema.
- Declaración de Impuestos, obligaciones con el IESS, Ministerio de Trabajo
- Elaboración de roles de pago.
- Pagos a proveedores y empleados.

**Caja:**

- Efectuar los depósitos.
- Llevar el control de las cuentas a nivel nacional.
- Realizar recaudación de dinero.

**Bodega:**

- Verificar la mercadería que ingresa a bodega en las instalaciones de la empresa.
- Despacho de mercaderías
- Control de stock de mercaderías.

**Ventas:**

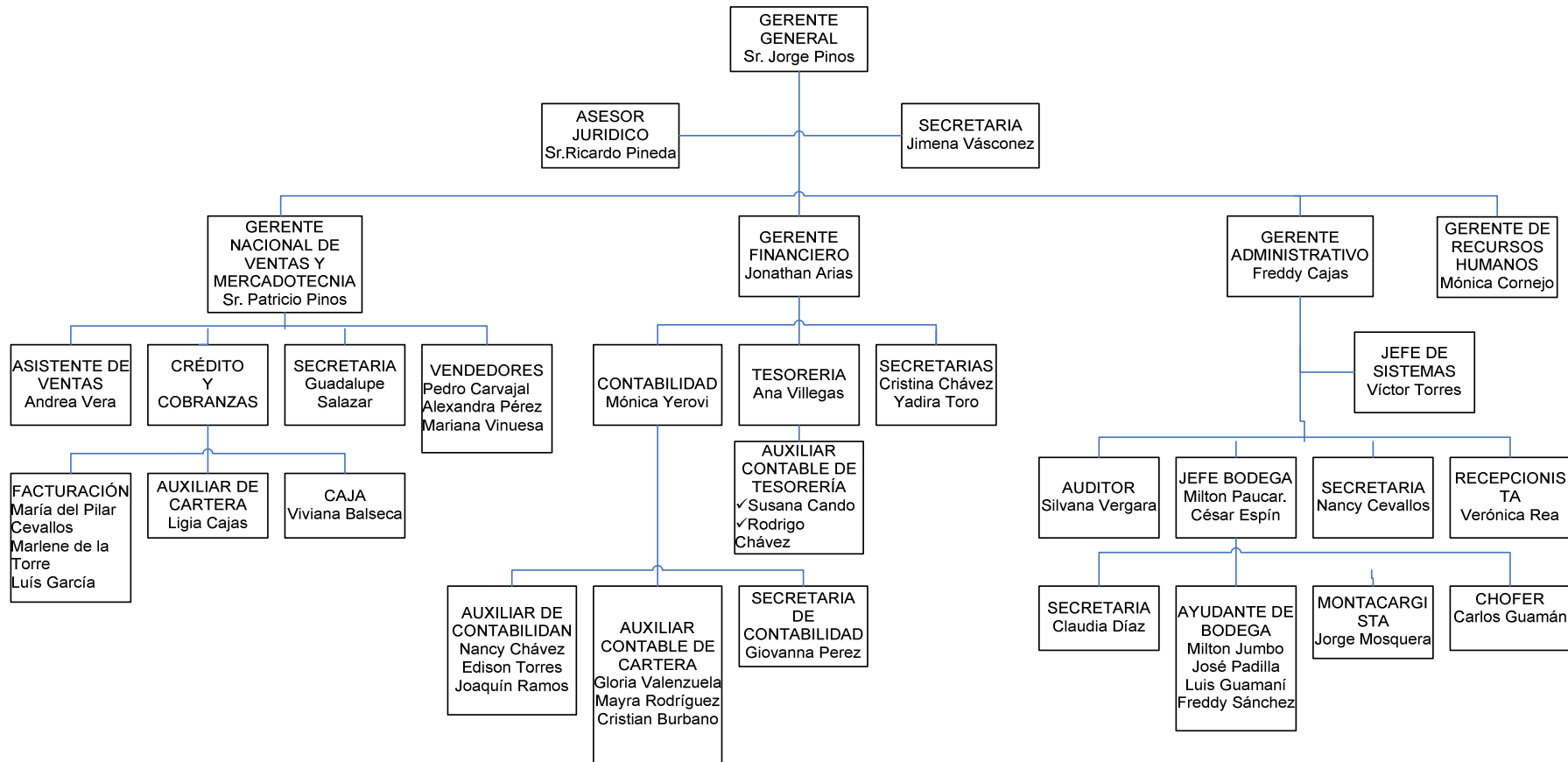
- Coordinar ventas de productos tanto a clientes distribuidores como a minoristas.

- Realizar visitas permanentes a clientes.
- Atender a los clientes.
- Realizar seguimiento a las necesidades satisfechas y expectativas del cliente (servicio pos-venta)
- Revisar descuentos y precios de los productos similares que se ofertan en el mercado.

### **3.1.1.9 Organigrama de Posición de Personal**

Este organigrama detalla la lista de personal que labora en cada uno de los niveles jerárquicos de la empresa. (figura 1.7).

## ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DE PERSONAL PYDACO Cía. Ltda.



**Figura 1.7** Organigrama de Posición de Personal

### **3.1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CADA DEPARTAMENTO**

Los procedimientos que realizan las diferentes áreas se detallan a continuación en narrativas, cabe mencionar que este detalle refleja la situación actual de PYDACO Cía. Ltda.

#### **3.1.2.1 Departamento de Ventas**

El departamento de ventas se encuentra dirigido por el Gerente Nacional de Ventas quien, en relación directa con la Gerencia Administrativa, se encarga de coordinar todas las acciones referentes a ventas de productos, comunicación con clientes actuales y potenciales, servicio de post-venta, entrega del producto en el lugar donde se encuentra el cliente, solución de problemas respecto a inconformidad con el producto, asesoramiento en el manejo y utilización, etc.

Se maneja principalmente dos tipos de clientes: clientes distribuidores y clientes eventuales. Los clientes son fijos de la empresa, quienes realizan mensualmente compras de montos representativos, y además mantienen un historial de crédito abierto con PYDACO Cía. Ltda. Generalmente este tipo de clientes no visitan las instalaciones de la empresa, sus adquisiciones se realizan por comunicación telefónica o fax.

Los clientes eventuales realizan compras importantes pero esporádicas. Generalmente este tipo de clientes siempre acude a las instalaciones de la empresa.

### 3.1.2.1.1 Productos que Comercializa y Distribuye



La gama de productos que mantiene la empresa son variados, atienden a los requerimientos del mercado cambiante y son altamente confiables para el consumo directo de los clientes externos e internos, están situados en el mercado como tradicionales, entre estos tenemos:

Tipo de producto	Marcas
Papel Sanitario	Soff, Primavera, Tais natural, Primavera.
Servilletas	Gardenia, Soff, Primavera, Santa María
Papel Toalla	Soff
Jabón de tocador	Cristalino, Deseo cítrico
Útiles de aseo	Fluocardent menta, Lava Loza, polvo limpiador
Jabón de ropa	Líder, Fresca fragancia, Top Combi
Detergentes	As, Floral
Aceite Comestible	Cocinero, Palma de Oro, Mazorca
Mantecas	Tres chanchitos, Tazona, Serrana
Margarinas	Regia, Imperial
Leche	En polvo El Ordeño, Nutri Leche
Pañuelos faciales	Piccolin, Pannolini, Prudencial, Pompifresh
Pañales	Piccolin, Pannolini, Prudencial, Maternity Normal
Licores	Vino Amore, ron Don Juan, ron Cañaverál,

	ron Norteño, Aguardiente Paisa, Quitapenas
Enlatados	Atún Van Camps

**Tabla 1.3** *Productos que comercializa*

### **3.1.2.2 Departamento Administrativo**

Muchas actividades se concentran en la Gerencia Administrativa, lo cual en varias ocasiones retarda el trabajo y no permite lograr resultados eficientes, ciertamente, la mayoría de funciones del Gerente Administrativo no son delegables por el control y supervisión que debe ejercer sobre actividades, como el manejo de bodegas y movimientos de mercadería, el control de ventas, la organización y planificación de las operaciones comerciales y de servicios, el diseño de políticas y procedimientos, sin embargo el control de personal es una función delegable y considerando que la calidad del recurso humano que se reclute juega un papel de significativa importancia en el éxito de la empresa.

PYDACO Cía. Ltda. maneja alrededor de 250 personas entre personal fijo y extra, lo cual genera gran cantidad de trabajo en control de asistencia, selección de personal y sobre todo que la contratación en diferentes áreas sea la adecuada, más aún considerando los objetivos de crecimiento que tiene la compañía para este año.

En PYDACO Cía. Ltda. juega un papel muy importante las importaciones, por lo cual es menester mejorar la gestión del talento humano del departamento de importaciones para que se encargue exclusivamente de controlar este proceso.

### **BODEGA**

El área de bodegas constituye el espacio físico en el cual se almacenan físicamente todos los productos que ofrece la compañía a sus clientes. En esta área trabajan veinte personas en coordinación directa con la Gerencia Administrativa. En PYDACO Cía. Ltda. se manejan varias bodegas:

- Bodega 1: Bodega Principal



- Bodega 2: en cada una de las distribuidoras (Ambato, Ibarra, Esmeraldas, Portoviejo, Quevedo, Oriente, Machala, Guayaquil, Cuenca, Loja).

La bodega principal es la más grande y todos los productos que se venden salen de esta bodega. Todas las bodegas manejan el documento Transferencia de Inventarios, el mismo que se utiliza para transferir productos de una bodega a otra. Las mercaderías se controlan en Kardex a través del Sistema Nectilus. Las modificaciones en el sistema solo se realizan en la Gerencia Administrativa, el personal de bodega tiene la opción de consulta de Kardex, para ver saldos, hacer verificaciones, confirmar cantidades pero no tiene acceso a hacer modificaciones. Para el envío de mercaderías a las diferentes ciudades donde se encuentra el cliente, PYDACO Cía. Ltda. mantiene un convenio con la empresa de transportes TRANS LARA S. A. quienes se encargan de la transportación de la mercadería. Cabe mencionar que a través de este medio la mercadería viaja asegurada y el valor del flete y el seguro deben ser cubiertos por el cliente.

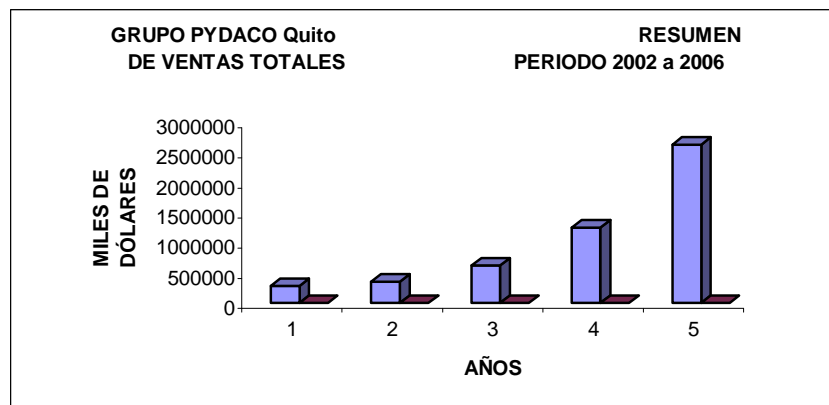
### **3.1.2.3 Departamento de Recursos Humanos**

La gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, no ha llevado a cabo una planificación por competencias en lo que respecta a: Reclutamiento de personal, Selección de personal, Descripción y Evaluación de puestos, Contratación del personal, Diseño de programas de inducción, Diseño de cursos de capacitación, Evaluación de desempeño del personal. Por lo tanto la calidad del recurso humano que se reclute juega un papel de significativa importancia en el éxito de la empresa.

### **3.1.2.4 Departamento Financiero**

#### **3.1.2.4.1 Situación Financiera**

En la siguiente figura se muestra la situación financiera de la empresa en cinco periodos:



*Figura 1.8 Situación Financiera*

Durante el periodo comprendido entre los años 2002 a 2006 se observa una creciente demanda de productos a nivel nacional, partiendo de un valor cercano en miles de dólares a 50.000 hasta llegar a 3'000.000. El enorme éxito de la empresa PYDACO al constituirse como la primera fuerza comercial de consumo masivo a nivel nacional se ha basado principalmente en el respeto a las condiciones de ventas y precios propuestos por los fabricantes, con entregas oportunas y stocks suficientes. Retroalimentando con informes periódicos a las fábricas y proveedores, de las novedades que presenta el mercado con respecto a sus productos, con el afán de lograr la excelencia, todo aquello se refleja en sus ventas que para este año se prevé que su crecimiento sea de un 30%.

La solidez financiera de esta empresa se basa en la garantía crediticia que presenta ante las más importantes instituciones bancarias del país tales como son: Internacional, Produbanco, Guayaquil, Pichincha, Pacífico y Del Austro.

#### **3.1.2.4.2 Contabilidad**

Contabilidad es el área que se encarga de manejar las finanzas de la empresa, principalmente a través del control de bancos, cobranzas, pagos a proveedores y empleados, registro de las transacciones, presentación de balances, declaración de impuestos entre otras. Para el registro de las transacciones se utiliza el sistema contable Nectilus, el cual integra la información a través de diversos módulos

como Contabilidad General, Facturación, Cuentas por Pagar, Rol de Pagos, Recursos Humanos, Presupuesto, Inventarios, Cuentas por Cobrar, Bancos, Activos Fijos, Costos, Análisis Financiero. Las compras se realizan en un 76,5% en importaciones del exterior y tan solo 23,5% en compras locales.

En este departamento la mayoría de problemas surgen en cuanto al sistema contable que utiliza la empresa pues este presenta serias fallas en la valoración de costos, lo cual no permite obtener costos reales.

Referente a las importaciones los documentos llegan tarde y es necesario realizar llamadas telefónicas al agente de aduana para conocer los gastos totales de la importación y establecer el precio de venta de las mercaderías que se van a vender. Cabe mencionar que el pago de las importaciones se realiza a través de tarjetas de crédito de propiedad del presidente de la compañía. El proceso de importaciones es directamente manejado por el presidente de la compañía y en muchas ocasiones en ausencia de él, la mercadería no se puede vender porque aún no se han establecido los precios de venta, lo cual retarda el trabajo de los vendedores y provoca pérdidas a la empresa.

#### **3.1.2.5 Departamento de Sistemas**

Actualmente el ciclo contable se ha simplificado con la utilización de sistemas contables, hoy en día es imprescindible que las empresas dispongan de un sistema contable adecuado, que les permita obtener resultados de manera eficiente. Por lo que es necesaria e imprescindible la coordinación entre el departamento financiero y el de sistemas, ya que hasta el momento no se lo realiza.

### **3.2 ANÁLISIS EXTERNO**

#### **3.2.1 INFLUENCIAS MICROAMBIENTALES**

### 3.2.1.1 Clientes

PYDACO Cía. Ltda. maneja en Quito, Guayaquil, Ambato, Esmeraldas, Machala, Lago Agrio, Quevedo, Portoviejo, Cuenca, Loja e Ibarra clientes fijos. Los clientes constituyen personas naturales y empresas que comercializan los productos de la compañía, que por su tamaño no están en la capacidad de importar pero funcionan prácticamente como distribuidores de los productos que oferta la empresa.

A nivel nacional PYDACO presenta una gran cobertura de clientes, por intermedio de cada una de sus matrices comerciales, las cuales han implementado eficientes canales de distribución, a más de ello se dispone de un actualizado censo de clientes y un plan de rutas en cada una de las agencias, para de esta manera conocer el mercado y su comportamiento.

En el cuadro a continuación se detalla la cobertura por tipo de cliente

CLIENTE	SIERRA					
	Quito	Ambato	Ibarra	Cuenca	Oriente	Subt.
Mayorista	180	70	70	150	80	<b>550</b>
Supermercados	50	30	0	30	5	<b>115</b>
Minorista	2700	800	200	500	150	<b>4350</b>
Institución	50	30	0	30	5	<b>115</b>
Farmacia	100	20	10	50	30	<b>210</b>
Bazar	50	20	5	50	5	<b>130</b>
Licorería	50	250	10	20	10	<b>340</b>
Restaurante	300	100	0	30	0	<b>430</b>
Hotel	100	30	0	30	10	<b>170</b>
Ferretería	50	15	5	20	10	<b>100</b>
Papelería	10	10	0	5	0	<b>25</b>
Informales	20	15	5	5	5	<b>50</b>
<b>Total</b>	<b>3360</b>	<b>1390</b>	<b>305</b>	<b>920</b>	<b>310</b>	<b>6585</b>

**Tabla 1.4** Cobertura en la Sierra

CLIENTE	COSTA							
	Guayaquil	Esmeraldas	Quevedo	Machala	Portoviejo	Loja	Subt.	Total
Mayorista	200	10	250	150	70	127	807	1357
Supermercados	50	20	20	20	30	27	167	282
Minorista	1800	900	500	400	800	170	4570	8920
Institución	30	10	10	10	30	-	90	205
Farmacia	30	10	10	10	20	2	82	292
Bazar	20	10	10	10	20	-	70	200
Licorería	10	10	10	20	250	-	300	640
Restaurante	30	30	20	10	100	-	190	620
Hotel	10	20	10	10	30	-	80	250
Ferretería	10	10	10	5	15	-	50	150
Papelería	10	5	5	5	10	-	35	60
Informales	10	5	5	5	15	5	45	95
<b>Total</b>	<b>2210</b>	<b>1040</b>	<b>860</b>	<b>655</b>	<b>655</b>	<b>329</b>	<b>6486</b>	<b>13071</b>

**Tabla 1.5 Cobertura en la Costa**

### 3.2.1.2 Proveedores

Los proveedores son diferentes empresas extranjeras y nacionales que han otorgado a PYDACO Cía. Ltda. la representación exclusiva de sus productos para el Ecuador. Al ser el representante exclusivo, PYDACO debe cumplir con un sinnúmero de requisitos cada año para mantener esa representatividad; así mismo, existen convenios de descuentos, precios especiales, prioridad en la venta de productos.

A continuación se mencionan los proveedores de PYDACO Cía. Ltda.:

#### INTERNACIONALES:

Alucasa	Venezuela
Carta Vieja	Argentina
Colombina S.A.	Colombia
Chocolates Garoto S.A.	Brasil
Federación Nacional de Cafeteros	Colombia
Fosforera Manizales	Colombia
Hada S.A.	Colombia

Papeles Industriales S.A. (materia prima)	Chile
Super de Alimentos	Colombia
Taiping Advetrising Matches sdn. bhd.	Malaysia
Top Luz S.A.	Colombia
Varta	Alemania
Vincenzo Salvo s.pag.a.	Italia

**Tabla 1.6 Proveedores Internacionales**

**NACIONALES:**

Convertidora Andina S.A
Danec S.A
Zaimella S.A.
Bayer del Ecuador S.A

**Tabla 1.7 Proveedores Nacionales**

**3.2.1.3 Empresas Competidoras**

En cuanto a los productos, al ser PYDACO Cía. Ltda. la representante exclusiva y por lo tanto única distribuidora autorizada en el país, no existe realmente una competencia directa. En el mercado concurren otras empresas que ofertan productos similares de otras marcas y que en la mayoría de los casos no satisfacen las mismas necesidades. Cabe anotar además las marcas que representa PYDACO son las más prestigiosas y reconocidas por su calidad, tecnología y garantía. Además PYDACO atiende a los diversos sectores económicos de la población ecuatoriana. Por último PYDACO posee diversos valores agregados como la garantía de fábrica y la entrega de productos en el lugar donde se encuentra el cliente.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA DE LAS FUNCIONES EMPRESARIALES (COMERCIALIZACIÓN, FINANZAS)**

#### **4.1 INTRODUCCIÓN**

Para el desarrollo de las Estrategias Empresariales y las Estrategias de las Funciones Empresariales es necesario tomar en cuenta la vinculación que tienen estas con su respectiva ponderación, para delimitar su importancia y nivel de incidencia que conllevará a la determinación de las mismas.

Entendiéndose como estrategias empresariales aquellas que se vinculan con el giro comercial en el que se desenvuelve la empresa, por ello, esta empresa se desenvuelve en las funciones comercial y financiero, de tal manera, que para el planteamiento de dichas estrategias se ha

tomado como punto de partida el uso de la herramienta estratégica FODA, el cual se presenta a continuación en el punto 4.2

Por lo manifestado anteriormente y con la ejecución del análisis FODA, obtendremos como resultado la estructuración de cada una de las Estrategias Empresariales propias para el desarrollo de la Empresa.

Para identificar esta vinculación, los problemas y las soluciones hemos recurrido al método más fiable que es el Análisis FODA y las Estrategias de Recursos Humanos las mismas que se presentan a continuación en cada uno de los análisis respectivos.

## **4.2 ANÁLISIS FODA**

La matriz FODA constituye una herramienta estadística, que permite la determinación de estrategias, tanto internas (fortalezas y debilidades), como externas (oportunidades y amenazas), para cualquier tipo de organización.

Por ello, en base a la situación inicial de la Empresa desarrollado en el capítulo 3, se puede establecer las estrategias de análisis FODA, las mismas que se describen a continuación:

### **4.2.1 ESTRATEGIAS FO**

#### **FORTALEZAS**

- Servicio al Cliente
- Tiene un capital de trabajo suficiente
- Personal capacitado
- Tiempos de entrega
- Tiene liquidez para solventar sus operaciones
- Tiene una buena estructura organizacional

#### **OPORTUNIDADES**

- Incremento de ingresos económicos de las personas
- Aumento del nivel adquisitivo de las personas
- Propuesta del gobierno actual, de un nuevo modelo de política económica



- Tendencia mayor de la población, al consumo
- Exigencia de ser competitivos para lograr fidelidad de los clientes
- Comercialización de nuevos productos que satisfagan las necesidades crecientes y cambiantes de los clientes

En la tabla 1.8 se desprenden las estrategias que demuestran la compatibilidad entre las Fortalezas y Oportunidades de la Empresa.

FO		OPORTUNIDADES "O"						
		O1. Incremento de ingresos económicos de las personas	O2. Aumento del nivel adquisitivo de las personas	O3. Propuesta del gobierno actual de un nuevo modelo de política económica	O4. Tendencia mayor de la población al consumo	O5. Exigencia de ser competitivos para lograr fidelidad de los clientes	O6. Comercialización de nuevos productos que satisfagan las necesidades crecientes y cambiantes de los clientes	TOTALES
FORTALEZAS "F"								
F1. Servicio al Cliente		3	3	1	3	9	3	22
F2. Tiene un capital de trabajo suficiente		1	1	3	1	3	9	18
F3. Personal capacitado		3	1	1	1	3	3	12
F4. Tiempos de entrega		1	3	1	3	9	3	20
F5. Tiene liquidez para solventar sus operaciones		3	1	3	1	3	3	14
F6. Tiene una buena estructura organizacional		1	1	1	3	3	1	10
<b>TOTALES</b>		<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>22</b>	<b>96</b>

Tabla 1.8 Estrategias FO

**ESTRATEGIAS:**

"F1.O5.Desarrollo de cursos de servicio al cliente para el personal de ventas."

"F2.O6. Adaptación de un plan de inversión en productos innovadores según la demanda de mercado."

"F4.O5. Optimización de tiempos de entrega de productos."

**4.2.2 ESTRATEGIAS DO****DEBILIDADES**

- Los gerentes no planifican con eficacia
- Pocos proveedores
- Cartera de clientes
- No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización
- Deficiente distribución de actividades y responsabilidades
- Falta de planificación a largo plazo

**OPORTUNIDADES**

- Incremento de ingresos económicos de las personas
- Aumento del nivel adquisitivo de las personas
- Propuesta del gobierno actual de un nuevo modelo de política económica
- Tendencia mayor de la población al consumo
- Exigencia de ser competitivos para lograr fidelidad de los clientes
- Comercialización de nuevos productos que satisfagan las necesidades crecientes y cambiantes de los clientes

En la tabla 1.9 se desprenden las estrategias que demuestran la compatibilidad entre las Debilidades y Oportunidades de la Empresa.

<h1>DO</h1>	<b>OPORTUNIDADES "O"</b>							
	O1. Incremento de ingresos económicos de las personas		O2. Aumento del nivel adquisitivo de las personas		O3. Propuesta del gobierno actual de un nuevo modelo de política económica		O4. Tendencia mayor de la población al consumo	
	O5. Exigencia de ser competitivos para lograr fidelidad de los clientes		O6. Comercialización de nuevos productos que satisfagan las necesidades crecientes y cambiantes de los clientes					
	<b>TOTALES</b>							
<b>DEBILIDADES "D"</b>								
D1. Los gerentes no planifican con eficacia	1	1	1	3	9	3	18	
D2. Pocos proveedores	1	9	1	1	1	3	16	
D3. Cartera de clientes	3	3	1	3	3	9	22	
D4. No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización	1	1	3	1	3	3	12	
D5. Deficiente distribución de actividades y responsabilidades	1	1	1	1	3	3	10	
D6. Falta de planificación a largo plazo	1	1	1	1	9	3	16	
<b>TOTALES</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>24</b>	<b>94</b>	

*Tabla 1.9 Estrategias DO*

**ESTRATEGIAS:**

"D1.D6.O5. Implementación de un plan administrativo a largo plazo"

"D2.O2. Establecer un sistema adecuado de selección de proveedores"

"D3.O6. Desarrollo de un plan de mercadeo para fortalecimiento de cartera de clientes"

**4.2.3 ESTRATEGIAS DA**

**DEBILIDADES**

- Los gerentes no planifican con eficacia
- Pocos proveedores

- Cartera de clientes
- No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización
- Deficiente distribución de actividades y responsabilidades
- Falta de planificación a largo plazo

#### **AMENAZAS**

- Incremento del Riesgo País
- Redefinición de la política macroeconómica del Estado
- Reformas Tributarias
- Inestabilidad política y jurídica siempre presente en el gobierno nacional
- Riesgo de que el sistema de dolarización colapse
- Clientela informal no es considerada atractiva como sujeto de crédito

En la tabla 1.10 se desprenden las estrategias que demuestran la compatibilidad entre las Debilidades y Amenazas de la Empresa.

<h1>DA</h1>	<b>AMENAZAS "A"</b>						
	A1. Incremento del Riesgo País						
	A2. Redefinición de la política macroeconómica del Estado						
	A3. Reformas Tributarias						
	A4. Inestabilidad política y jurídica siempre presente en el gobierno nacional						
	A5. Riesgo de que el sistema de dolarización colapse						
	A6. Clientela informal no es considerada atractiva como sujeto de crédito						
<b>TOTALES</b>							
<b>DEBILIDADES "D"</b>							
D1. Los gerentes no planifican con eficacia	1	3	3	1	3	1	<b>12</b>
D2. Pocos proveedores	1	1	1	3	3	1	<b>10</b>
D3. Cartera de clientes	1	1	3	1	3	9	<b>18</b>
D4. No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización	1	1	3	1	3	1	<b>10</b>
D5. Deficiente distribución de actividades y responsabilidades	1	1	3	9	3	1	<b>18</b>
D6. Falta de planificación a largo plazo	1	1	9	3	3	1	<b>18</b>
<b>TOTALES</b>							
	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>86</b>

*Tabla 1.10 Estrategias DA*

**ESTRATEGIAS:**

"D6.A3. Implementación de un plan administrativo en virtud de cualquier eventualidad."

"D3.A6. Establecimiento de un plan de financiamiento de acuerdo al perfil del cliente."

"D5.A4. Establecimiento de un manual procesos y procedimientos."

**4.2.4 ESTRATEGIAS FA**

**FORTALEZAS**

- Servicio al Cliente

- Tiene un capital de trabajo suficiente
- Personal capacitado
- Tiempos de entrega
- Tiene liquidez para solventar sus operaciones
- Tiene una buena estructura organizacional

#### **AMENAZAS**

- Incremento del Riesgo País
- Redefinición de la política macroeconómica del Estado
- Reformas Tributarias
- Inestabilidad política y jurídica siempre presente en el gobierno nacional
- Riesgo de que el sistema de dolarización colapse
- Clientela informal no es considerada atractiva como sujeto de crédito

En la tabla 1.11 se desprenden las estrategias que demuestran la compatibilidad entre las Fortalezas y Amenazas de la Empresa.

<h1>FA</h1>	<b>AMENAZAS "A"</b>							
	A1. Incremento del Riesgo País							
	A2. Redefinición de la política macroeconómica del Estado							
	A3. Reformas Tributarias							
	A4. Inestabilidad política y jurídica siempre presente en el gobierno nacional							
	A5. Riesgo de que el sistema de dolarización colapse							
	A6. Clientela informal no es considerada atractiva como sujeto de crédito							
<b>TOTALES</b>								
<b>FORTALEZAS "F"</b>								
F1. Servicio al Cliente	1	1	1	1	1	9	14	
F2. Tiene un capital de trabajo suficiente	1	1	9	3	1	3	18	
F3. Personal capacitado	1	1	1	1	3	3	10	
F4. Tiempos de entrega	1	1	1	1	1	1	6	
F5. Tiene liquidez para solventar sus operaciones	3	3	9	3	9	1	28	
F6. Tiene una buena estructura organizacional	1	1	3	1	3	1	10	
<b>TOTALES</b>			<b>8</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>86</b>

*Tabla 1.11 Estrategias FA*

**ESTRATEGIAS:**

"F2.F5.A3. Implementación de un sistema de gestión tributaria."

"F1.A6. Desarrollo de un programa de estudios pormenorizados acerca del poder adquisitivo del mercado."

"F5.A5. Establecer un plan de contingencia de liquidez, que permita prevenir cualquier eventualidad."

**TABLA 1.12**  
**MATRIZ FODA PYDACO**

**Se muestran todas las estrategias planteadas anteriormente en un cuadro resumen.**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS "F"</b>	<b>DEBILIDADES "D"</b>
	F1. Servicio al Cliente F2. Tiene un capital de trabajo suficiente F3. Personal capacitado F4. Tiempos de entrega F5. Tiene liquidez para solventar sus operaciones F6. Tiene una buena estructura organizacional	D1. Los gerentes no planifican con eficacia D2. Pocos proveedores D3. Cartera de clientes D4. No son buenos los incentivos y las recompensas de la organización D5. Deficiente distribución de actividades y responsabilidades D6. Falta de planificación a largo plazo
<b>OPORTUNIDADES "O"</b>	<b>ESTRATEGIAS "FO"</b>	<b>ESTRATEGIAS "DO"</b>
O1. Incremento de ingresos económicos de las personas O2. Aumento del nivel adquisitivo de las personas O3. Propuesta del gobierno actual de un nuevo modelo de política económica O4. Tendencia mayor de la población al consumo O5. Exigencia de ser competitivos para lograr fidelidad de los clientes O6. Comercialización de nuevos productos que satisfagan las necesidades crecientes y cambiantes de los clientes	F1.O5. Desarrollo de cursos de servicio al cliente para el personal de ventas.  F2.O6. Adaptación de un plan de inversión en productos innovadores según la demanda de mercado.  F4.O5. Optimización de tiempos de entrega de productos.	D1.D6.O5. Implementación de un plan administrativo a largo plazo  D2.O2. Establecer un sistema adecuado de selección de proveedores  D3.O6. Desarrollo de un plan de mercadeo para fortalecimiento de cartera de clientes
<b>AMENAZAS "A"</b>	<b>ESTRATEGIAS "FA"</b>	<b>ESTRATEGIAS "DA"</b>
A1. Incremento del Riesgo País A2. Redefinición de la política macroeconómica del Estado A3. Reformas Tributarias A4. Inestabilidad política y jurídica siempre presente en el gobierno nacional A5. Riesgo de que el sistema de dolarización colapse A6. Clientela informal no es considerada atractiva como sujeto de crédito	F2.F5.A3. Implementación de un sistema de gestión tributaria  F1.A6. Desarrollo de un programa de estudios pormenorizados acerca del poder adquisitivo del mercado  F5.A5. Establecer un plan de contingencia de liquidez, que permita prevenir cualquier eventualidad.	D6.A3. Implementación de un plan administrativo en virtud de cualquier eventualidad  D3.A6. Establecimiento de un plan de financiamiento de acuerdo al perfil del cliente  D5.A4. Establecimiento de un manual procesos y procedimientos.

*Elaborado por: Elizabeth Barahona y Elizabeth Mata*



### 4.3 ESTRATEGIAS DE RECURSO HUMANO

Aunque no existen estrategias generales para todas y cada una de las empresas, sí podemos afirmar que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño. Para poder estudiarlos hay primero que aclarar una serie de conceptos:

La estrategia de recursos humanos debe entenderse como un plan maestro y deliberado, que una empresa hace con su Recursos Humanos, para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores.

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos. Hay dos tipos de estrategias:

**Defensiva:** Para que se dé la estrategia defensiva la empresa debe estar en un entorno estable, lo cual le permitirá además organizar el trabajo diversificándolo u orientada a reducir costos:

Las empresas que utilizan las estrategias defensivas son empresas que se caracterizan por un número de productos o servicios muy limitado. Áreas de actuación o negocio reducidas. Ambiente estable.

La gestión característica de estas es: Orientación interna (buscan al personal mediante promoción); tendencia al corto plazo; cuentan con un personal experto pero limitado; se busca la eficiencia; orientación hacia la tarea; ajuste con el puesto. Los recursos humanos claves son: producción y finanzas.

Ante todo, se busca reducir costos mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar en el largo plazo.

**Exploradora:** Se da en empresas con entorno variable e incierto. Requieren ser flexibles a los cambios, pertenecen a sectores de crecimiento rápido. Son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de

negocio. Son generadoras de cambios e incertidumbre. Usan múltiples tecnologías.

La gestión característica es: Orientación hacia el medio (están siempre atentas a las necesidades del mercado); con alto potencial de crecimiento, capacidad creativa; orientación externa (buscan los recursos en el exterior de la empresa); dónde se valora y se cuenta con capital humano clave; se hacen inversiones en I+D y en Marketing. Son organizaciones más flexibles e innovadoras y por tanto, con mayor riesgo y mayor posibilidad de éxito.

A la hora de diseñar una estrategia de Recursos Humanos se debe tomar en cuenta al diseño de los siguientes elementos:

- Estrategias de **afectación**: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal etc.
- Estrategias **retributivas**: ¿cómo retribuimos al personal?
- Estrategias de **formación**: ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados? ¿o ambas cosas a la vez?
- Estrategias de **valoración**: ¿evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados?

Luego de lo analizado, hemos concluido que el tipo de estrategia más adecuado para la organización motivo de este estudio es la **Estrategia Exploradora**.

A continuación se presentaran todas y cada una de las estrategias planteadas y escogidas según el orden descrito anteriormente.

#### 4.3.1 ESTRATEGIAS DE AFECTACIÓN.

- Establecimiento del programa de reclutamiento, selección e inducción del personal.
- Programa de capacitación continua al personal de acuerdo a su cargo ocupacional.

#### 4.3.2 ESTRATEGIAS RETRIBUTIVAS.

- Plan de incentivos por cumplimiento de responsabilidades.
- Establecimiento de un programa de remuneraciones, beneficios, descuentos, créditos al personal por su efectivo desempeño laboral.

#### **4.3.3 ESTRATEGIAS DE FORMACIÓN.**

- Programa de desarrollo profesional en base a programación neurolingüística, inteligencia emocional, valores corporativos y cultura organizacional.

#### **4.3.4 ESTRATEGIAS DE VALORACIÓN.**

- Implementación de un sistema de evaluación de cumplimiento por resultados de manera trimestral al personal.
- Desarrollo de una evaluación semestral que permita determinar el grado de motivación del personal con el que cuenta para el desempeño de sus funciones.

### **4.4 CONCLUSIONES.**

- Por lo visto en el análisis FODA nos podemos dar cuenta que existe una vinculación directa y óptima tanto en las estrategias empresariales como en las funciones empresariales.
- Con la aplicación de todas las estrategias planteadas en el análisis FODA, conllevara a la empresa a un desenvolvimiento empresarial efectivo.
- El mantener estrategias eficaces en el manejo del Recurso Humano permitirá a la organización un mejoramiento continuo en sus funciones.
- El aplicar una capacitación innovadora al Recurso Humano en lo referente a programación neurolingüística e inteligencia emocional conllevara al personal a una óptima toma de decisiones y efectividad tanto personal como profesional.

- Con la consecución adecuada de proveedores de productos innovadores se alcanzará la fidelidad del cliente y un incremento en la participación del mercado.

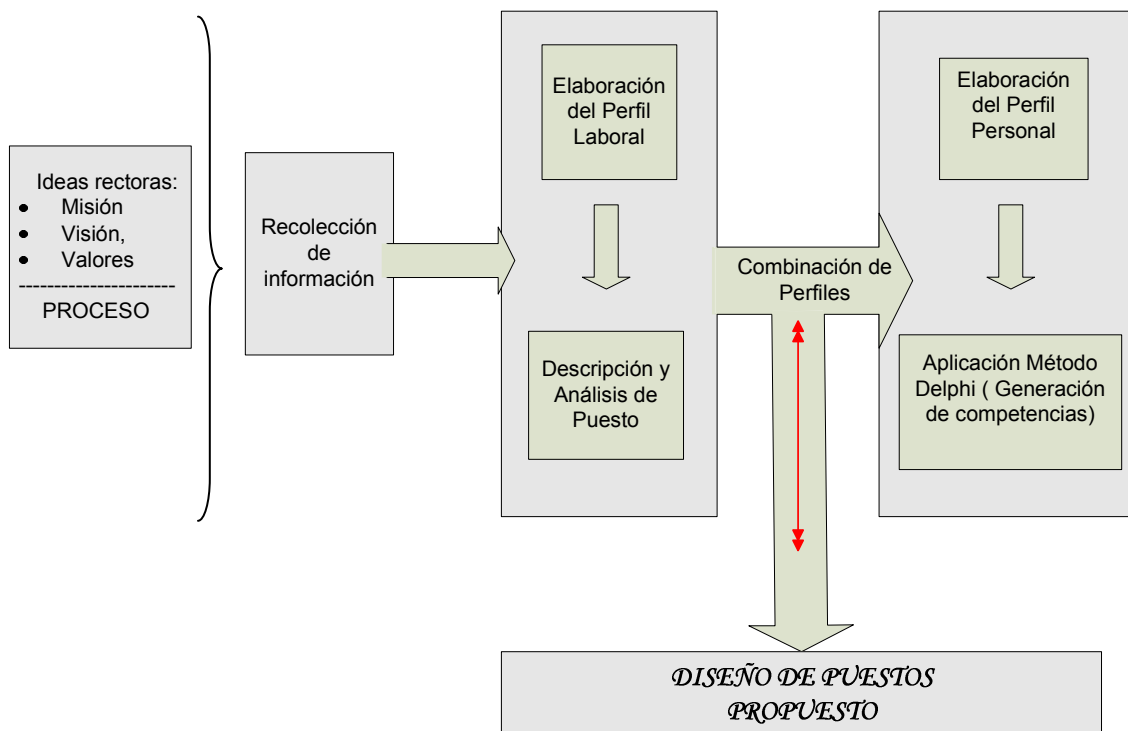
## **CAPÍTULO 5**

### **DISEÑO DE PUESTOS APLICANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PYDACO CÍA. LTDA.**

Hoy en día las Organizaciones son cada vez más cambiantes, debido a la globalización, al libre comercio, a las nuevas tecnologías y la competencia, es por ello que se ve obligada a modificar su estructura, procesos y a planificar de mejor manera. En vista de ello la empresa debe desarrollar nuevos enfoques administrativos que permitan generar valor agregado a la gestión, a fin de lograr los objetivos propuestos. Una de las áreas que debe cambiar, es sin duda el Dpto. de RR.HH., que pasando de una labor meramente operativa, pase a convertirse en un área de apoyo para la planificación de la Empresa.

A lo largo de este capítulo se propone un modelo basado en la metodología combinada de Perfil Laboral (funciones de puesto) y Perfil Personal (competencias), El planteamiento de este modelo busca estandarizar las políticas de administración del talento humano de la Empresa PYDACO, para impulsar el desarrollo de su personal, el mismo que es altamente calificado pero que lamentablemente por los esquemas administrativos caducos no cuentan con el apoyo suficiente para su mejoramiento y crecimiento, lo cual da como resultado, una baja productividad y en una mala utilización de su capacidad intelectual y cognoscitiva.

A continuación se muestra el modelo a seguir en el Diseño de Puestos por Competencias



**Figura 1.9** *Diseño de Puestos*

**Elaborado por:** Elizabeth Barahona y Elizabeth Mata

## 5.1 PERFIL LABORAL (FUNCIONES DEL PUESTO)

Para la elaboración del Perfil Laboral (funciones de puesto) se utiliza la Descripción de Puestos, y el Análisis de Puestos:

### 5.1.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para generar la descripción de puestos propuesta es importante considerar las características del puesto o también llamadas aspectos intrínsecos, buscando la comprensión del mismo y de su entorno a través del conocimiento de la misión y objetivos de ambos.

A continuación se detallan cada uno de los campos y títulos que se incluyeron en la descripción de puestos propuesta:

Se ha diseñado la Descripción de Puestos, la misma que presenta el siguiente contenido:

#### ***5.1.1.1 Fecha***

La fecha corresponde al momento en que la descripción de puestos fue revisada por última vez en la organización, es el primer dato que se encuentra en el documento.

#### ***5.1.1.2 Identificación***

La información correspondiente a este campo es básica, debe permanecer en toda descripción, porque permite la identificación del puesto con respecto a otros de manera rápida y sencilla. En esta parte de la estructura de la Descripción de Puestos se aplica la encuesta de introducción (Ver anexo 1)

#### ***5.1.1.3 Misión del Puesto***

Es una breve descripción de las funciones específicas y genéricas del puesto, para esto, se realiza una entrevista con los directivos de la empresa, quienes con su experiencia generan lluvia de ideas y basados en las políticas de la empresa desarrollan esta parte de la descripción de puestos.

#### ***5.1.1.4 Actividades que se desarrollan***

En este campo se ubican todas aquellas actividades del puesto, que son fundamentales para la obtención de los resultados deseados en la organización. Las actividades de cada puesto fueron determinadas, a través de una entrevista personal y observación a cada uno de los trabajadores.

#### ***5.1.1.5 Exigencias del Puesto***

En esta parte de la descripción se menciona los requisitos obtenidos en el Análisis de Puestos.

(Ver tabla 1.14)

## 5.1.2 ANÁLISIS DE PUESTOS

Consta de las siguientes etapas:

### 5.1.2.1 Etapa de Planeación

- En esta parte se determinan los puestos que deben analizarse.

<b>DIRECTIVO</b>	1	Gerente General
	2	Gerente Nacional de Ventas
	3	Gerente Financiero
	4	Gerente Administrativo
	5	Gerente de Recursos Humanos
<b>TÉCNICO</b>	6	Jefe de Sistemas
	7	Asesor Jurídico
	8	Contador General
	9	Tesorero
	10	Jefe de Bodega
<b>APOYO</b>	11	Secretaria de Gerencia
	12	Asistente de Gerencia de Ventas
	13	Secretaria Departamento de Ventas
	14	Facturación
	15	Auxiliar de Cartera
	16	Caja
	17	Vendedor
	18	Secretaria de Bodega
	19	Ayudante de Bodega
	20	Auxiliar Contable de Cartera
	21	Auxiliar Contable de Tesorería
	22	Auxiliar de Contabilidad
	23	Secretaria Departamento de Contabilidad
<b>CONTROL</b>	24	Secretaria Gerencia Financiera
	25	Secretaria Gerencia Administrativa
	26	Recepcionista
	27	Chofer
	28	Montacargista
	29	Auditor

*Tabla 1.13 Niveles de Puestos*

- Elaborar el organigrama de puestos y la ubicación de los puestos en el mismo. (Ver organigrama funcional Pág. 3)



### ***5.1.2.2 Etapa de Preparación***

En esta fase se disponen de las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

El grupo de expertos está compuesto por la gente con experiencia de las diferentes áreas de la empresa y tienen la finalidad de proponer ideas a los temas planteados en el desarrollo de este proyecto.

El material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.) está diseñado de acuerdo al requerimiento y la necesidad de obtener información útil para el análisis.

### ***5.1.2.3 Etapa de Ejecución***

En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos, con la utilización del material (folletos y formularios planteados en los anexos)

Una vez cumplidas las etapas del Análisis de Puestos redactamos las tres áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de puesto.

- 1. Requisitos Intelectuales**
- 2. Requisitos Físicos**
- 3. Responsabilidades Implícitas**

Para poder llevar a cabo la identificación de los requisitos necesarios para las exigencias del puesto, se basa en el método de la entrevista. Estos requisitos de especificaciones son puntos de referencia elaborados de acuerdo con la naturaleza de los puestos existentes por lo que ya están preestablecidos en las políticas de la empresa.

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Gerente General	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia General	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Directorio	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Administrativo</li> <li>• Gerente de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>ESPECIFICAS:</b> Responsable de la organización dirección y supervisión en todos los asuntos relativos a la ejecución de políticas de la empresa.	
<b>GENERICAS:</b> Representación judicial y extrajudicial de la empresa. La presentación al Directorio del Plan Estratégico Institucional y los respectivos Planes Operativos. Formulación de la Pro forma Presupuestaria anual y el sometimiento a los tramites de Ley previos a su aprobación por el Directorio la información permanente al Directorio sobre la marcha de la empresa.	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otorgamiento de poderes especiales, para la realización de actos y contratos con sujeción a la Ley.</li> <li>2. Ejecución y obligación de hacer cumplir las resoluciones del Directorio.</li> <li>3. Supervisión de la actuación de los Gerentes.</li> <li>4. Autorización de los actos, contratos, inversiones, transferencia de dominio y de toda operación económica de la empresa, cometida a su aprobación, hasta la cuantía que fijaran las disposiciones del Directorio.</li> <li>5. Nombramiento, promoción, sanción y remoción del personal de la empresa, de conformidad con las leyes y reglamentos sobre la materia.</li> <li>6. Rendición de cuentas ante el Directorio sobre las actividades y resultados de la gestión de la empresa.</li> </ol>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento Fluido del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de cinco años en puesto de dirección o gerencia de alto nivel.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Conocimiento de los procesos empresariales a nivel mundial</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimiento de la Base legal, reglamentaria y de procedimientos que rigen para las compañías</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 35 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

*Tabla 1.14 Descripción de Puestos*

**Elaborado Por:** Elizabeth Barahona y Elizabeth Mata

## 5.2 PERFIL PERSONAL (COMPETENCIAS)

Para la elaboración del Perfil Personal (Competencias), se basa en un Modelo de Competencias General, el cual va seleccionando las competencias que se requieren por cada puesto y luego se superponen las competencias considerando el deseo del grupo de expertos (Método Delphi).

### MÉTODO DELPHI

El procedimiento para la aplicación de este método abarca los siguientes pasos:

1. Definición del problema: En algunos casos esto puede ser precisamente el objeto de la utilización del método (Determinar qué competencias son las idóneas para cada cargo).
2. Formación de un grupo que aborde un tema específico: Se crea un grupo de expertos, el cual está conformado por el nivel directivo de la organización, se realiza una sesión de trabajo con el grupo donde se le explica los objetivos del trabajo y se hace hincapié en el importante papel que ellos juegan en el mismo. Se argumentan las concepciones más actuales sobre Gestión de Competencias, y se explica el método Delphi a aplicar para la determinación del perfil de competencias de los puestos de la empresa.
3. Diseño del cuestionario que se utilizara en la primera ronda de preguntas, estas deben ser muy precisas, puntuales y que no sean sujeto de interpretación.
4. Entrega del cuestionario a los panelistas. En esta primera ronda, a cada experto se le entrega una hoja de papel para que en ella respondan a la siguiente pregunta:

**¿Cuáles son las competencias, que deben conformar el contenido del puesto directivo objeto de estudio?**

Los especialistas que aplican el método proceden a listar las competencias y a hacer la reducción de listado para eliminar repeticiones. Luego configuran la Tabla 1.10, donde enuncian las competencias resultantes de esta primera ronda.

5. Análisis de las respuestas de la primera ronda de preguntas.

6. Se entrega el segundo cuestionario a los panelistas que contempla la Tabla N.-1(Matriz de Competencias) y se le propone que responda a la siguiente pregunta:

**¿Está usted de acuerdo en que estas son verdaderamente las competencias necesarias para el puesto directivo objeto de estudio?**

Se recogen las respuestas de todos los expertos y se determina el nivel de concordancia a través de la expresión:  $Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$ , donde **Cc** es el coeficiente de concordancia expresado en porcentaje. **Vn** es la cantidad de expertos en contra del criterio predominante, y **Vt** es la cantidad total de expertos. A partir de este análisis se elabora la Tabla N.-2 (Matriz de Competencias depuradas).

Se considera que los niveles de Cc mayor o igual a 60%, tienen un aceptable nivel de concordancia, los restantes se eliminan por baja concordancia o poco consenso entre los expertos. Se confecciona la Tabla N.-3 (Ponderaciones de las competencias) con las competencias que resultaron después de este análisis.

7. Se pasa a realizar la tercera ronda. Se les entrega a los expertos la Tabla N.-3 y se le hace la siguiente pregunta:

**¿Qué ponderación o peso usted daría a cada una de las competencias, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia para el desempeño de máximo éxito?**

Se les orienta que las ordenen de acuerdo a la importancia, donde 1 es la más importante y 'n', la menos, no debiéndole otorgarle iguales ponderaciones a diferentes competencias pues ello afectaría la posibilidad de ordenamiento.

Los resultados obtenidos en esta ronda se concretan en la Tabla N.-4 (Valores de la media), en la cual se incluye las competencias requeridas por cada puesto en orden de importancia de las mismas con un adecuado nivel de consenso.

8. Preparación de un informe por parte del equipo que analiza los resultados. Seguidamente se procede al análisis del Método Delphi para el puesto de Gerente General en sus tres rondas, expresados en las siguientes Tablas:

## **GERENTE GENERAL**

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (c) expresada por los expertos (E)**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
1	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x
2	Orientación a los resultados	x	x	-	x	x
3	Desarrollo de su equipo	x	x	x	x	x
4	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x
5	Empowerment	x	x	x	x	x
6	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x
7	Integridad	x	x	x	x	x
8	Liderazgo para el cambio	x	x	x	x	x
9	Habilidad analítica	x	x	x	x	x
10	Habilidades mediáticas	-	x	x	x	x
11	Autocontrol	x	x	x	-	x
12	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x
14	Autodirección basada en el valor	x	x	x	x	x
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Gerente General no necesita de tres de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Vn</b>	<b>Vt</b>	<b>TOTAL</b>
1	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Orientación a los resultados	x	x	N	x	x	1	5	80
3	Desarrollo de su equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Empowerment	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Liderazgo para el cambio	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Habilidad analítica	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Habilidades mediáticas	N	x	x	x	x	1	5	80
11	Autocontrol	x	x	x	N	N	2	5	60
12	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Autodirección basada en el valor	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x	0	5	100

### **Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

### Competencia: Autocontrol

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Pensamiento analítico	1	7	8	9	1	5,2
2	Orientación a los resultados	6	4	15	7	10	8,4
3	Desarrollo de su equipo	9	6	12	14	5	9,2
4	Pensamiento estratégico	2	13	10	13	14	10,4
5	Empowerment	12	3	1	1	9	5,2
6	Metodología para la calidad	14	8	2	6	2	6,4
7	Integridad	3	9	13	8	6	7,8
8	Liderazgo para el cambio	7	2	3	10	11	6,6
9	Habilidad analítica	15	14	7	2	12	10
10	Habilidades mediáticas	10	12	14	12	7	11
11	Conciencia organizacional	4	10	5	5	3	5,4
12	Confianza en sí mismo	8	15	9	11	8	10,2
13	Autodirección basada en el valor	11	5	11	3	13	8,6
14	Trabajo en equipo centrado en objetivos	5	11	6	4	4	6

### Comentario sobre la tabla.-

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Gerente General. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

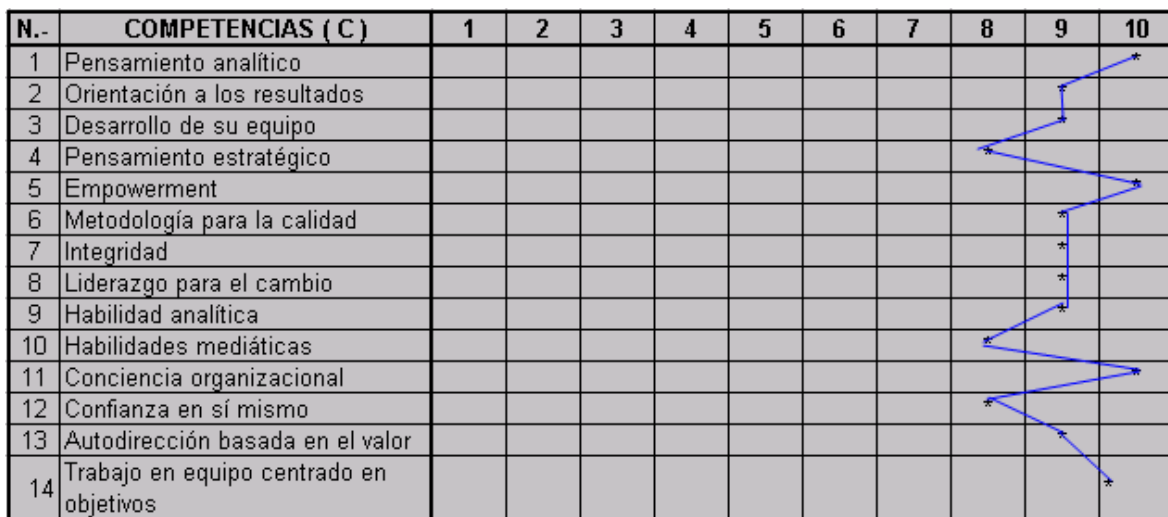
N.-	COMPETENCIAS ( C )	Media	
1	Pensamiento analítico	5,2	10
2	Empowerment	5,2	10
3	Conciencia organizacional	5,4	10
4	Trabajo en equipo centrado en objetivos	6	10
5	Metodología para la calidad	6,4	9
6	Liderazgo para el cambio	6,6	9
7	Integridad	7,8	9
8	Orientación a los resultados	8,4	9
9	Autodirección basada en el valor	8,6	9
10	Desarrollo de su equipo	9,2	9
11	Habilidad analítica	10	9
12	Confianza en sí mismo	10,2	8
13	Pensamiento estratégico	10,4	8
14	Habilidades mediáticas	11	8

### Comentario sobre la tabla:

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Pensamiento Analítico y la menos importante Habilidades mediáticas.

### Perfil gráfico del puesto Gerente General

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:



*Figura 1. Perfil Gráfico*

*Elaborado por: Elizabeth Barahona y Elizabeth Mata*

De la combinación de los perfiles (labora y competencias) resulta un formato propio que corresponde al Diseño de los Puestos:

# DISEÑO DE PUESTO

CODIGO:

GERENTE GENERAL

NIVEL

DIRECTIVO

REPORTA A:

DIRECTORIO

SUPERVISA A:

GERENTES NACIONAL DE VENTAS,  
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

MISION

ESPECIFICAS: Responsable de la organización, dirección y supervisión en todos los asuntos relativos a la ejecución de políticas de la empresa.  
GENERICAS: Representación judicial y extrajudicial de la empresa. La presentación al Directorio del Plan Estratégico Institucional y los respectivos Planes Operativos; Formulación de la Proforma Presupuestaria anual, y el sometimiento a los tramites de Ley previos a su aprobación por el Directorio; la información permanente al Directorio sobre la marcha de la empresa.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Otorgamiento de poderes especiales, para la realización de actos y contratos con sujeción a la Ley
- \* Ejecución y obligación de hacer cumplir las resoluciones del Directorio.
- \* Supervisión de la actuación de los Gerentes.
- \* Autorización de los actos, contratos, inversiones, transferencia de dominio y de toda operación económica de la empresa, cometida a su aprobación, hasta la cuantía que fijaran las disposiciones del Directorio.
- \* Nombramiento, promoción, sanción y remoción del personal de la empresa, de conformidad con las leyes y reglamentos sobre la materia.
- \* Rendición de cuentas ante el Directorio sobre las actividades y resultados de la gestión de la empresa.

COMPETENCIAS

- \* Pensamiento analítico
- \* Empowerment
- \* Conciencia organizacional
- \* Trabajo en equipo centrado en objetivos
- \* Metodología para la calidad
- \* Liderazgo para el cambio
- \* Integridad
- \* Orientación a los resultados
- \* Autodirección basada en el valor
- \* Desarrollo de su equipo
- \* Habilidad analítica
- \* Confianza en sí mismo
- \* Pensamiento Estratégico.
- \* Habilidades mediáticas

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Titulo de cuarto nivel
- \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento fluido del idioma ingles
- \* Experiencia de cinco años en puesto de dirección o gerencia de alto nivel.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica
- \* Administración en reingeniería de procesos y calidad total
- \* Conocimiento de los procesos empresariales a nivel mundial
- \* Manejo de paquetes informáticos
- \* Conocimiento de la Base legal, reglamentaria y de procedimientos que rigen para las compañías

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 35 años
- \* Género: masculino o femenino



# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

AUDITOR INTERNO

NIVEL

CONTROL

REPORTA A:

GERENTE ADMINISTRATIVO

SUPERVISA A:

GRUPO DE AUDITORES

MISION

ESPECIFICAS: Las que constan en la Normatividad jurídica de la Empresa, los reglamentos expedidos por el Directorio para el funcionamiento de la Unidad de Auditoria Interna; y, las establecidas en el Reglamento Interno.  
GENERICAS: La Auditoria Interna es el órgano de control independiente, de evaluación y asesoria, es responsable del examen posterior objetivo, profesional, sistemático y periódico de los procedimientos administrativos, presupuestarios y financieros de la Empresa.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Asesoramiento técnico a los órganos y dependencias de la Empresa, de forma previa a los actos administrativos, para mejorar los procedimientos y resultados de la gestión empresarial.
- \* Evaluación del cumplimiento de los reglamentos, ordenanzas, resoluciones y normas aprobados por el Directorio, mediante exámenes especiales, sistemáticos, periódicos y oportunos;
- \* Evaluación sistemática, periódica y oportuna de la confiabilidad de los sistemas contables, informáticos, de documentación y archivo de la Empresa y sus dependencias;
- \* Presentación al Directorio, de los informes de los exámenes de auditoria, practicados en la Empresa, con base en los principios de aceptación general en el campo profesional de la auditoria.

COMPETENCIAS

- \* Preocupación por el orden y la claridad
- \* Calidad del trabajo
- \* Pensamiento estratégico
- \* Capacidad de planificación y de organización
- \* Franqueza - Confiabilidad - Integridad
- \* Orientación a los resultados
- \* Pensamiento analítico
- \* Autocontrol
- \* Comunicación
- \* Responsabilidad
- \* Iniciativa
- \* Responsabilidad personal
- \* Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

\* Título de cuarto nivel, con mención en Finanzas o en Administración de Empresas \* Acreditar un reconocido prestigio profesional \* Conocimiento fluido del idioma inglés \* Experiencia de cinco años en puesto de dirección o gerencia de alto nivel.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

\* Administración estratégica \* Administración en referencia de procesos y calidad total \* Conocimiento de técnicas de análisis, evaluación y control de calidad de procesos manuales y automatizados. \* Manejo de paquetes informáticos de auditoria, administración y productividad de oficinas. \* Conocimiento de la Base legal, reglamentaria y de procedimientos que rigen para la Empresa.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

CODIGO:

## DISEÑO DE PUESTO

### ASESOR JURÍDICO

NIVEL

TECNICO

REPORTA A:

GERENTE GENERAL

SUPERVISA A:

ASISTENTE

#### MISION

**ESPECIFICAS:** El Asesor Jurídico es el encargado de asesorar en materia legal a los niveles de Directorio y Gerencia General, dirección especializada, de reclamación administrativa, técnico auxiliar, y de asistencia técnica administrativa; a fin de precaritar la correcta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias, ejerciendo el patrocinio de la defensa judicial y extrajudicial de los intereses de la Empresa.  
**GENERICAS:** El conocimiento de las citaciones o notificaciones judiciales por demandas contra la Empresa, según la circunscripción, y la recomendación oportuna de las acciones administrativas o judiciales que deberá cumplir la Empresa.

#### ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Ejercicio del patrocinio o defensa de los intereses de la Empresa, en la vía administrativa o en la judicial, por disposición del Gerente General.
- \* Organización, ejecución y actualización oportuna del registro de acciones, reclamos y litigios de la Empresa, en calidad de actor o demandado, a escala nacional;
- \* Absolución de consultas, en materia de derecho planteados por los órganos y dependencias de la Empresa a través del Gerente General.
- \* Selección y la solicitud de designación o remoción de Funcionario o empleados, ante el Gerente General, según la necesidad administrativa de cada Departamento o Unidad Administrativa;
- \* Supervisión de los contratos de prestación de servicios jurídicos, suscritos por la Empresa.

#### COMPETENCIAS

- \* Orientación a los resultados
- \* Trabajo en equipo
- \* Flexibilidad
- \* Auto control
- \* Responsabilidad
- \* Comunicación
- \* Capacidad de planificación y organización
- \* Iniciativa
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Adaptabilidad al cambio
- \* Aprendizaje continuo
- \* Colaboración
- \* Orientación al cliente

#### EXIGENCIAS DEL PUESTO

##### REQUISITOS BASICOS

- \* Título de Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales y Jueces
- \* Diplomado en Derecho Administrativo, Legislación de Control o Mediación y Arbitraje.
- \* Conocimiento fluido del idioma inglés
- \* Experiencia de cinco años en la Abogacía, con probidad y obra.

##### REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica
- \* Administración en reingeniería de procesos y calidad total
- \* Conocimiento de técnicas avanzadas de negociación de conflictos, mediación y arbitraje.
- \* Manejo de paquetes informáticos de consulta legal y administración.

##### CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

**GERENTE FINANCIERO**

**NIVEL**

**DIRECTIVO**

**REPORTA A:**

GERENTE GENERAL

**SUPERVISA A:**

CONTADOR, TESORERO Y SECRETARÍA

**MISION**

**ESPECIFICAS:** - El Gerente Financiero es el encargado de los subsistemas de administración financiera y de administración de inversiones, así como el responsable de la gestión de la Dirección Económico - Financiera.  
**GENERICAS:** La presentación, al Gerente General, de la proforma presupuestaria de la Empresa y sus respectivos justificativos de crecimiento de ingresos y egresos para el ejercicio económico del año siguiente, y el cumplimiento de los trámites y gestiones necesarios para presentar los informes señalados en el Estatuto y Reglamento Interno de la Empresa.

**ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN**

- \* Preparación mensual de las proyecciones de ingresos, gastos e inversiones, y de los balances de cuentas y aplicación de todos, para conocimiento del Gerente General y del Directorio, según el caso.
- \* Consolidación mensual de los resultados de la ejecución de los ingresos y egresos de la Empresa, dentro de los veinte (20) días del mes siguiente.
- \* Observancia de las normas, regulaciones y decisiones sobre las inversiones de la Empresa, y la exigencia de su cumplimiento a los funcionarios y servidores responsables de estos procesos.
- \* El establecimiento de los sistemas de control previo y concurrente de las transacciones económicas y financieras de la Empresa.
- \* Emisión de políticas y procedimientos para la administración del Depósito Único de Valores.
- \* Administración del sistema de documentación y archivo de los registros e informes de contabilidad, presupuesto, tesorería e inversiones.

**COMPETENCIAS**

- \* Calidad del trabajo
- \* Orientación a los resultados
- \* Franqueza - Confiabilidad - Integridad
- \* Autodirección basada en el valor
- \* Trabajo en equipo centrado en objetivos
- \* Conciencia organizacional
- \* Dirección de equipos de trabajo
- \* Capacidad de planificación y organización
- \* Construcción de relaciones de negocios
- \* Metodología para la calidad
- \* Ética
- \* Habilidad analítica
- \* Alta adaptabilidad - Flexibilidad
- \* Perseverancia

**EXIGENCIAS DEL PUESTO**

**REQUISITOS BASICOS**

- \* Título en Ingeniería Comercial, Economía o Finanzas.
- \* Maestría en Gerencia Empresarial, Finanzas o Economía
- \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento fluido del idioma inglés
- \* Experiencia de cinco años en puesto de dirección o gerencia de alto nivel.

**REQUISITOS COMPLEMENTARIOS**

- \* Administración estratégica
- \* Administración en reingeniería de procesos y calidad total
- \* Dominio de técnicas avanzadas de administración financiera, presupuestaria contable y de inversiones.
- \* Amplio conocimiento de mercados de capitales e instrumentos de inversión en el ámbito nacional e internacional.

**CARACTERISTICAS PERSONALES**

- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CODIGO:

## GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

NIVEL

DIRECTIVO

REPORTA A:

GERENTE GENERAL

SUPERVISA A:

ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS

### MISION

EBPECIRCAE: Aplicará de manera descentralizada el sistema de administración del recurso humano de la Empresa, el apoyo logístico a las dependencias, mediante la asignación de un delegado ante el titular de cada Gerencia, para la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de competencias, evaluación de desempeño, promoción, remoción, remuneraciones, estándares y carrera profesional del recurso humano, con sujeción a los reglamentos, estándares e indicadores aprobados por el Directorio.

GENERICAB: Elaboración, actualización y entrega, del Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Empresa, con los lineamientos y justificativos de la política de desarrollo de competencias y carrera profesional y de la política de administración del recurso humano, respectivamente.

### ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Estudios comparativos con la situación de los mercados de servicios profesionales y laborales, en cuanto a perfiles de calificación y competencia, remuneraciones, estándares de reclutamiento, oportunidades de empleo y otros indicadores relevantes, para la revisión de las políticas de reclutamiento y remuneraciones aplicadas en la Empresa.
- \* Aplicación del Reglamento General para la Administración Descentralizada y la Capacitación del Recurso Humano de la Empresa, aprobado por el Directorio.
- \* Elaboración y entrega, al Director General, de informes estadísticos mensuales, detallados y consolidados, sobre las acciones de personal cumplidas en cada una de las dependencias de la Empresa.
- \* Consolidación de la proforma presupuestaria anual y la ejecución del presupuesto de gastos de personal de la Empresa; y,
- \* Elaboración y la presentación, al Gerente General, de los programas, proyectos, reglamentos e instrucciones concernientes a seguridad, disciplina, seguridad industrial y salud laboral.

### COMPETENCIAS

- \* Desarrollo estratégico de los recursos humanos
- \* Empowerment
- \* Liderazgo para el cambio
- \* Dirección de equipos de trabajo
- \* Compromiso
- \* Iniciativa – Autonomía – Sencillez
- \* Aprendizaje continuo
- \* Habilidades mediáticas
- \* Impacto e influencia
- \* Modalidades de contacto
- \* Capacidad de planificación y organización
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Relaciones públicas
- \* Orientación al cliente interno y externo

### EXIGENCIAS DEL PUESTO

#### REQUISITOS BASICOS

- \* Título profesional en Administración, Psicología Industrial con Diplomado en Administración de Recursos Humanos o en Economía de la Educación, \* Acreditar experiencia en Jefatura de Recursos Humanos, con probidad notoria. \* Conocimiento fluido del idioma inglés. \* Experiencia de dos años en análisis y ejecución de procesos de administración de personal.

#### REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica. \* Administración en reglamentación de procesos y calidad total. \* Conocimiento de la ley y reglamentos de seguridad social, y de administración de recursos humanos. \* Manejo de paquetes informáticos. \* Destrezas y habilidades para utilizar eficientemente las oportunidades de capacitación laboral y desarrollo profesional que ofrece el mercado.

#### CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

CÓDIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

## GERENTE ADMINISTRATIVO

NIVEL

DIRECTIVO

REPORTA A:

GERENTE GENERAL

SUPERVISA A:

PERSONAL ADMINISTRATIVO

### MISION

ESPECIFICAS: Responsable de planificar, ejecutar y supervisar los procedimientos y acciones para proveer en forma oportuna los recursos materiales, equipos, bienes muebles e inmuebles, y servicios básicos; administrar las actividades relacionadas con la construcción y adecuación de obras civiles; y, demás servicios necesarios para el funcionamiento de la Empresa.

GENERICAS: Planificación, dirección, coordinación y evaluación de acciones necesarias para que la Empresa disponga de infraestructura física, recursos materiales, bienes y servicios, locales, instalaciones de edificios y sistemas conexos, uelando por su se eficiente e en el perfecto estado de funcionamiento.

### ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Planificación, dirección, coordinación y evaluación de las actividades de adquisición de bienes muebles e inmuebles, prestación de servicios básicos, de transporte, conservación, impresos y ejecución de obras necesarias para el normal desenvolvimiento de la Empresa, en aplicación de Reglamentos vigentes en esta materia;
- \* Manejo eficiente de los actives inmobiliarios de uso administrativo y de sus respectivos documentos de respaldo;
- \* Justificación técnica y económica, ante la...Gerencia...General, para la contratación de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios requeridos por las dependencias de la Empresa. \* Control del uso, mantenimiento y conservación adecuados del equipamiento de las oficinas, locales y sedes sociales de la Empresa; y
- \* Manejo eficiente de los actives inmobiliarios de uso administrativo y de sus respectivos documentos de respaldo.

### COMPETENCIAS

- \* Capacidad de planificación y de organización
- \* Dirección de equipos de trabajo
- \* Conocimiento de la industria y el mercado
- \* Empowerment
- \* Liderazgo para el cambio
- \* Orientación al cliente interno y externo.
- \* Franqueza – Confiabilidad – Integridad
- \* Resolución de problemas
- \* Integridad
- \* Construcción de relaciones de negocios
- \* Orientación a los resultados
- \* Confianza en sí mismo
- \* Comunicación para compartir conocimientos
- \* Modalidades de contacto
- \* Aprendizaje continuo

### EXIGENCIAS DEL PUESTO

#### REQUISITOS BASICOS

\* Título profesional en carreras de educación superior. \* Acreditar un reconocido prestigio profesional. \* Conocimiento fluido del idioma inglés. \* Experiencia de dos años en puestos de dirección o gerencia en instituciones privadas. \* Experiencia en administración de contratos para la prestación de bienes y servicios y mantenimiento.

#### REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

\* Administración estratégica. \* Administración en religencia de procesos y calidad total. \* Manejo de paquetes informáticos. \* Conocimiento de leyes y reglamentos que rorman y controlan la administración y contratación privada de seguros. \* Dominio de los procesos de administración de recursos físicos y de la gestión de servicios generales.

#### CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

INGENIERO INFORMATICO

NIVEL

TECNICO

REPORTA A:

GERENTE  
ADMINISTRATIVO

SUPERVISA A:

NINGUNA

MISION

ESPECIFICAS: Aplicará de manera descentralizada el sistema de servicios informáticos, para el cumplimiento de los procesos de operación y mantenimiento de aplicaciones, el uso de redes y bases de datos y la automatización de oficinas, con sujeción a las políticas, estándares y plataforma tecnológica aprobados por el Directorio.

GENERICAS: Gestión de los procesos informáticos, a escala nacional, con sujeción a los manuales de operación aprobados por el Gerente General.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Planificación, programación, organización, gestión, control y evaluación de la plataforma tecnológica y de los servicios informáticos de la Empresa.
- \* Coordinación de la operación y mantenimiento de los centros de cómputo, las redes de comunicación de datos y las bases de datos a escala nacional;
- \* Preparación de las especificaciones técnicas y los documentos precontractuales, y la asistencia técnica, para la adquisición o arrendamiento de hardware y software, licencias, instalación y mantenimiento y soporte técnico a los usuarios de los servicios informáticos;
- \* Establecimiento y uso de sistemas de información confiables, y de apropiados sistemas de documentación y archivo de registros, informes y documentos de las actividades a cargo de la Gerencia General;

COMPETENCIAS

- \* Compromiso
- \* Desarrollo de redes flexibles
- \* Credibilidad técnica
- \* Desarrollo de redes flexibles
- \* Búsqueda de información
- \* Adaptabilidad al cambio
- \* Pensamiento analítico
- \* Dirección de equipos de trabajo
- \* Confianza en sí mismo
- \* Resolución de problemas
- \* Orientación al cliente interno y externo.
- \* Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- \* Conciencia organizacional
- \* Preocupación por el orden y la claridad
- \* Perseverancia

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

\* Título profesional en Ingeniería de sistemas o Ingeniería electrónica y maestría en sistemas de información o ciencias de la computación. \* Acreditar conocimientos en análisis, diseño y ejecución de proyectos informáticos. \* Conocimiento fluido del idioma inglés. \* Experiencia de dos años.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

\* Administración estratégica \* Administración en inteligencia de procesos y calidad total \* Conocimiento de técnicas avanzadas de análisis, aplicación, desarrollo y mantenimiento de procesos de computación y de administración de servicios informáticos. \* Amplio conocimiento de la organización y funcionamiento de redes de comunicación y administración de bases de datos.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

CODIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

**CONTADOR GENERAL**

**NIVEL**

**TECNICO**

**REPORTA A:**

GERENTE  
FINANCIERO

**SUPERVISA A:**

ASISTENTES Y AUXILIARES

**MISION**

ESPECIFICAS: Planifica, organiza, dirige y supervisa los procesos presupuestarios, contables y detesoreña de la Empresa.

GENERICAS: Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y demás disposiciones reglamentarias internas y evaluación de todas las actividades realizadas.

**ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN**

- \* Cumplimiento de las normas y procedimientos para la correcta administración del patrimonio de la Empresa.
- \* Implantación, supervisión y evaluación de los procedimientos contables y presupuestarios, con sujeción a los reglamentos aprobados por el Directorio.
- \* Elaboración mensual de los flujos de caja y la programación de los requerimientos de liquidez, para el pago de sueldos y salarios.
- \* Evaluación periódica de la situación financiera de la Empresa.
- \* Verificación, autenticación y certificación de operaciones y registros presupuestarios y contables y de documentos oficiales, de conformidad con lo establecido en el reglamento de firmas autorizadas y de calificación de resmas de documentos.
- \* Rendición de cuentas ante el Gerente General y Gerente Financiero, sobre las actividades y resultados, por medio de su Titular.

**COMPETENCIAS**

- \* Habilidad analítica
- \* Pensamiento analítico
- \* Prudencia
- \* Calidad del trabajo
- \* Perseverancia
- \* Liderazgo
- \* Capacidad de planificación y de organización
- \* Dinamismo – Energía
- \* Comunicación
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Preocupación por el orden y la claridad
- \* Orientación a los resultados
- \* Confianza en sí mismo

**EXIGENCIAS DEL PUESTO**

**REQUISITOS BASICOS**

- \* Título de cuarto nivel
- \* Acreditar el reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma inglés
- \* Condición de grupos de trabajo multidisciplinario

**REQUISITOS COMPLEMENTARIOS**

- \* Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información.
- \* Conocimiento obligatorio de la Ley, Reglamentos, ordenanzas generales, resoluciones y demás normas de inferior jerarquía que regulan los procesos operativos, administrativos y financieros empresariales.
- \* Manejo de paquetes informáticos.

**CARACTERISTICAS PERSONALES**

- \* Ecuatoriano
- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

TESORERO

NIVEL

TECNICO

REPORTA A:

GERENTE  
FINANCIERO

SUPERVISA A:

AUXILIAR Y ASISTENTES

MISION

ESPECIFICAS: Responsable por el control fisico, la custodia de ingresos y desembolsos de fondos. Controla las operaciones diarias y emite informes al nivel superior.

GENERICAS: Cumplimiento estricto de normas, politicas, planes, programas, proyectos y reglamentos y demás disposiciones reglamentarias internas del respectivo proceso o área de actividad a fin del mejoramiento continuo de la calidad y eficiencia de las actividades.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Dirección de los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Empresa en el ámbito nacional, y de sus procesos respectivos.
- \* Preparación de las normas generales para la correcta aplicación de cuentas y registro contable de las transacciones de la empresa, para aprobación del Gerente Financiero.
- \* Organización, dirección y supervisión de las recaudaciones, pagos y demás operaciones de tesorería, según reglamentos y demás normas establecidas por la Empresa.
- \* Preparación del flujo de caja, en el mercado de dinero, con criterios de oportunidad, seguridad, liquidez y rentabilidad; y, en concordancia con los lineamientos establecidos por el Directorio.
- \* Observancia de los sistemas de control previo y concurrente de los procesos económicos, financieros y de tesorería de la Empresa.
- \* Rendición de cuentas, sobre las actividades y resultados de gestión realizada.

COMPETENCIAS

- \* Ética
- \* Orientación a los resultados
- \* Integridad
- \* Aprendizaje continuo
- \* Prudencia
- \* Confianza en sí mismo
- \* Colaboración
- \* Calidad del trabajo
- \* Autocontrol
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Pensamiento analítico
- \* Responsabilidad personal
- \* Tolerancia a la presión
- \* Comunicación

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Título de grado nivel
- \* Acreditar el reconocimiento prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma inglés
- \* Condición de grupos de trabajo multidisciplinario

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Conocimiento de las responsabilidades del Subproceso de Dirección Presupuestaria Contabilidad y Tesorería
- \* Conocimientos generales de estructura de base de datos y sistemas de información.
- \* Manejo de paquetes informáticos,
- \* Legislación Tributaria.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Ecuatoriano
- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino



CODIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

## GERENTE NACIONAL DE VENTAS

NIVEL

DIRECTIVO

REPORTA A:

GERENTE GENERAL

SUPERVISA A:

GERENTES REGIONALES,  
ASISTENTE Y VENDEDORES

MISION

ESPECIFICAS: Es el encargado de la formulación y coordinación de la ejecución de los proyectos y programas de mejoramiento y desarrollo de la Empresa, en procura de la eficacia, eficiencia y economía de los procesos de ventas.

GENERICAS: De conformidad con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional y las normas y políticas definidas por el Directorio. Es el responsable de la administración, planificación, dirección, supervisión y control de las ventas.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Formulación del Plan Estratégico de ventas, en coordinación con las dependencias de la Empresa, y la presentación al Gerente General, para su aprobación por el Directorio.
- \* Elaboración del informe de evaluación sobre el cumplimiento del Plan Estratégico de ventas.
- \* Preparación de estudios técnicos y la definición de los procedimientos para la contratación de servicios profesionales, tendientes a obtener la certificación de calidad de los distintos productos de la Empresa.
- \* Preparación y presentación de los estudios técnicos para la revisión y actualización de los reglamentos, instructivos y manuales relacionados con los procesos de ventas de la Empresa.
- \* Ejecución de actividades de apoyo técnico relacionadas con el desarrollo de la institución;
- \* Responsable de estadísticas, control de tendencias, análisis de competidores y planes de desarrollo de ventas.

COMPETENCIAS

- \* Profundidad en el conocimiento de los productos
- \* Negociación
- \* Empowerment
- \* Manejo de relaciones de negocios (networking)
- \* Impacto e influencia
- \* Construcción de relaciones de negocios
- \* Conocimiento de la industria y el mercado
- \* Dirección de equipos de trabajo
- \* Capacidad de planificación y de organización
- \* Confianza en sí mismo
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Resolución de problemas comerciales
- \* Capacidad de entender a los demás
- \* Innovación
- \* Autocontrol

### EXIGENCIAS DEL PUESTO

#### REQUISITOS BASICOS

- \* Título de grado nivel \* Acreditar un reconocido prestigio profesional \* Conocimiento fluido del idioma inglés
- \* Experiencia de cinco años en puestos directivos de gestión privada. \* Conocimiento de Administración de planes estratégicos.

#### REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica \* Administración en referencia de procesos y calidad total. \* Experiencia en administración de inventarios y planificación de compras. \* Conocimientos en comercialización de productos de consumo masivo. \* Diseño de estrategias, políticas y planes comerciales y de marketing.

#### CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

AUXILIAR DE CARTERA

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

CONTADOR

SUPERVISA A:

ASISTENTE

MISION

ESPECIFICAS: Responsable de las operaciones relacionadas con la contabilidad de la institución. Tiene la firma de responsabilidad de estados financieros y otros informes correspondientes a las operaciones de la Empresa. vela por el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y prestaciones sociales. Consolida la información contable de la Empresa.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Dirección de los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Empresa en el ámbito nacional, y de sus procesos respectivos
- Realizar el control de todo lo relacionado a la cartera de los clientes en Quito.
- \* Controlar que las facturas originales sean entregadas debidamente.
- \* Controla los montos de crédito.
- \* Realizar retenciones.
- \* Mantener contacto permanente con los grandes consumidores para hacerle conocer sus deudas.
- \* Efectuar las gestiones sobre convenios anticipados cuando así lo dispone el gerente general
- \* Informar mensualmente sobre la cartera vencida.
- \* Atender a los usuarios que requieran cancelar sus deudas.
- \* Conocer y recibir información sobre la recaudación diaria.

COMPETENCIAS

- \* Trabajo en equipo
- \* Integridad
- \* Calidad del trabajo
- \* Ética
- \* Prudencia
- \* Colaboración
- \* Compromiso
- \* Aprendizaje continuo
- \* Tolerancia a la presión
- \* Adaptabilidad al cambio
- \* Flexibilidad
- \* Comunicación
- \* Apoyo a los compañeros

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Título de tercer nivel
- \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma inglés

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información.
- \* Conocimiento de técnicas de administración de oficinas y análisis de procesos
- \* Manejo de paquetes informáticos

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

CODIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

AUXILIAR CONTABLE DE CARTERA

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

CONTADOR

SUPERVISA A:

NINGUNA

MISION

ESPECIFICAS: Planifica, controla y coordina el cumplimiento del proceso de análisis de documentos contables.  
GENERICAS: Cumplimiento estricto de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas del respectivo proceso o área de actividad a fin del mejoramiento continuo de la calidad y eficiencia de las actividades.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Coordinación del cumplimiento del proceso presupuestario de la empresa.
- \* Se encarga de la auditoria de las agencias.
- \* Recepcionar la información de caja que envía las agencias.
- \* Revisar la información de caja e ingresan en el sistema.
- \* Realizar el cuadro de cajas según los depósitos.
- \* Revisar las notas de débito, crédito con respecto a las ventas.
- \* Elaborar la información para los impuestos.

COMPETENCIAS

- \* Integridad
- \* Prudencia
- \* Aprendizaje continuo
- \* Orientación a los resultados
- \* Compromiso
- \* Responsabilidad personal
- \* Colaboración
- \* Preocupación por el orden y la claridad
- \* Calidad del trabajo
- \* Pensamiento analítico
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Flexibilidad
- \* Tolerancia a la presión

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Titulo de tercer nivel
- \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma ingles

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información.
- \* Conocimiento de técnicas de administración de oficinas y análisis de procesos
- \* Manejo de paquetes informáticos
- \* Dominio de herramientas presupuestarias

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

JEFE DE BODEGA

NIVEL

TECNICO

REPORTA A:

GERENTE ADMINISTRATIVO

SUPERVISA A:

ASISTENTE Y AUXILIARES

MISION

ESPECIFICAS: Coparticipa con la Gerencia Administrativa en la planificación, organización, dirección y control, supervisa los procesos de bodega de la empresa, y observa los sistemas de control previo y concurrente establecidos.  
GENERICAS: Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas, y evaluación de todas las actividades realizadas.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Supervisión de los procesos de provisión y mantenimiento de los recursos materiales a las normas de control previo y concurrente y a las de administración interna establecidas por la gerencia administrativa.
- \* Coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa.
- \* Coordinar todo el movimiento de entradas y salidas de materiales de la empresa.
- \* Controlar existencias de los productos.
- \* Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad.
- \* Cumplir y velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene dentro de la empresa.
- \* Almacenar los productos.
- \* Aprovisionar los productos a las agencias

COMPETENCIAS

- \* Trabajo en equipo
- \* Responsabilidad
- \* Integridad
- \* Ética
- \* Calidad del trabajo
- \* Impacto e influencia
- \* Habilidad analítica
- \* Iniciativa – Autonomía
- \* Autocontrol
- \* Dinamismo – Energía
- \* Orientar y desarrollar a otras personas
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Confianza en sí mismo
- \* Flexibilidad

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Título de tercer nivel
- \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma inglés
- \* Conducción de grupos de trabajo.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Conocimiento de las responsabilidades del proceso de Bodegas.
- \* Manejo de paquetes informáticos.
- \* Conocimientos de Logística.
- \* Reglamento de Bodega.
- \* Documentos de entrega-recepción.
- \* Base de datos.
- \* Manuales y procedimientos internos.
- \* Procedimientos.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Ecuatoriano
- \* Edad: mínima 30 años
- \* Género: masculino o femenino

CODIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

## AUXILIAR CONTABLE DE TESORERIA

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

TESORERO

SUPERVISA A:

NINGUNA

### MISION

**ESPECIFICAS:** Ejecutar tareas de manipulación de documentos contables además del buen manejo del sistema numérico para la verificación de cálculos previos a la elaboración de su comprobante de pago.  
**GENERICAS:** Cumplimiento estricto de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas del respectivo proceso o área de actividad a fin del mejoramiento continuo de la calidad y eficiencia de las actividades.

### ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Llevar el manejo de la caja chica, todos rotativos y otras cuentas de la empresa.
- \* Llevar el control de las facturas emitidas a clientes por prestación de servicios.
- \* Recibir la correspondencia y dar trámite en lo concerniente a la elaboración de las órdenes de pago.
- \* Realizar las liquidaciones a personal que labora en trabajos de prestación de servicios.
- \* Brindar atención a los clientes interno y externo de la empresa.
- \* Emitir los cheques
- \* Recibir la orden de emitir el cheque
- \* Verificar la información
- \* Ingresar en el sistema.
- \* Coordinar en el sistema la numeración con el proveedor
- \* Realizar la retención
- \* Elaborar el cheque y proceder a hacer el pago.
- \* Realizar el cierre de retenciones a fin de mes.
- \* Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fues solicitada por su inmediato superior.

### COMPETENCIAS

- \* Integridad
- \* Calidad del trabajo
- \* Ética
- \* Comunicación
- \* Orientación a los resultados
- \* Colaboración
- \* Prudencia
- \* Tolerancia a la presión
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Capacidad para aprender
- \* Habilidad analítica
- \* Adaptabilidad al cambio

### EXIGENCIAS DEL PUESTO

#### REQUISITOS BASICOS

- \* Título de tercer nivel
- \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma inglés

#### REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información. \* Manejo de paquetes informáticos \* Dominio de herramientas presupuestarias \* Ingresos y egresos mensuales. \* Documentación contable. \* Proveedores. \* Clientes.

#### CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 25 años
- \* Género: masculino o femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

CONTADOR

SUPERVISA A:

NINGUNA

MISION

**ESPECIFICAS:** Ejecutar tareas de manipulación de documentos contables además del buen manejo del sistema numérico para la verificación de cálculos previos a la elaboración de su comprobante de pago.  
**GENERICAS:** Cumplimiento estricto de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas del respectivo proceso o área de actividad a fin del mejoramiento continuo de la calidad y eficiencia de las actividades.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Elaborar el cruce de cheques.
- \* Realizar las conciliaciones bancarias (depósitos, etc.).
- \* Realizar el cuadro de retenciones de las agencias.
- \* Elaborar los impuestos de las empresas.
- \* Manejar la información de compras (cotejan las compras).
- \* Depurar la información del cruce de cuentas para el cobro al personal (carga contable).
- \* Revisar la información de los trabajadores para su pago (adelantos, descuentos, etc.).
- \* Preparar la información para los impuestos.

COMPETENCIAS

- \* Adaptabilidad al cambio
- \* Ética
- \* Integridad
- \* Calidad del trabajo
- \* Compromiso
- \* Orientación a los resultados
- \* Prudencia
- \* Adaptabilidad al cambio
- \* Colaboración
- \* Comunicación
- \* Capacidad para aprender
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Tolerancia a la presión
- \* Aprendizaje continuo

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Título de tercer nivel
- \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma inglés

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

\* Conocimiento de técnicas de administración de oficinas y análisis de procesos \* Conocimiento obligatorio de la Ley, Reglamentos, resoluciones y demás normas de inferior jerarquía que regulan los procesos operativos, administrativos y financieros de la Empresa. \* Manejo de paquetes informáticos \* Dominio de herramientas presupuestarias \* Documentación contable.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 25 años
- \* Género: masculino o femenino

CODIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

## SECRETARIA DE GERENCIA

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

GERENTE GENERAL

SUPERVISA A:

El personal que conste asignado por el Dep. de Recursos Humanos

### MISION

Ejecutar labores secretariales administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además del manejo de archivos de la Empresa.

### ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Dar fe de los actos administrativos de la institución, previa autorización de la presidencia o gerencial general.
- \* Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las resoluciones, posiciones y recomendaciones.
- \* Asistir a las sesiones ordinarias o extraordinarias de la gerencia y los socios.
- \* Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información sobre alguna resolución
- \* Elaborar las convocatorias a las reuniones y confirmar la asistencia de los miembros cuya presencia sea requerida por la gerencia general.
- \* Llevar un registro de las resoluciones tomadas en sesiones, hacer el seguimiento e informar al gerente general sobre el cumplimiento de las mismas.

### COMPETENCIAS

- \* Comunicación
- \* Flexibilidad -Alta adaptabilidad
- \* Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad
- \* Trabajo en equipo
- \* Conciencia organizacional
- \* Preocupación por el orden y la claridad
- \* Franqueza - Confiabilidad - Integridad
- \* Calidad del trabajo
- \* Orientación al cliente interno y externo
- \* Iniciativa
- \* Orientación a los resultados
- \* Impacto e influencia
- \* Confianza en sí mismo

### EXIGENCIAS DEL PUESTO

#### REQUISITOS BASICOS

- \* Primeros semestres de Administración de empresas o afines. \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma ingles \* Experiencia de un año en procesos de secretaría y archivo.

#### REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica \* Administración en reingeniería de procesos y calidad total \* Manejo de paquetes informáticos \* Conocimiento de la Base legal, reglamentaria que rige a la Empresa
- \* Conocimiento de técnicas avanzadas de negociación de conflictos, mediación y arbitraje

#### CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 23 años
- \* Género: femenino

CÓDIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

ASISTENTE DE GTE. NACIONAL DE VENTAS

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

GERENTE DE VENTAS

SUPERVISA A:

Personal que conste asignado por el Dep. de Recursos Humanos

MISION

Cumplir con todas las funciones inherentes a una asistente (recepción de documentos, llamadas telefónicas, manejo de archivos, estadísticas, etc).

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Elaborar cartas, memos, comunicados, etc.
- \* Llevar la agenda de la gerencia.
- \* Realizar los presupuestos de ventas y las ventas.
- \* Realizar presupuestos para hacer pedidos del exterior.
- \* Realizar los pedidos a los proveedores internacionales.
- \* Se encarga del seguimiento del pedido.
- \* Coordinar con los proveedores internacionales la llegada de los productos.
- \* Realizar el envío de los productos a las agencias.
- \* Elaborar todos los días un acumulado de ventas.
- \* Elaborar y envía la lista de precios de los productos a todas las agencias.
- \* Coordinar los estudios de mercado.
- \* Recibir muestras de productos

COMPETENCIAS

- \* Conciencia organizacional
- \* Resolución de problemas comerciales
- \* Integridad
- \* Conocimiento inteligente
- \* Conocimiento de la industria y del mercado
- \* Aprendizaje continuo
- \* Orientación al cliente
- \* Construcción de relaciones de negocios
- \* Trabajo en equipo centrado en objetivos
- \* Búsqueda de información
- \* Profundidad en el conocimiento de los productos
- \* Metodología para la calidad
- \* Pensamiento conceptual
- \* Credibilidad técnica

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Estudios en Administración de empresas o afines
- \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma ingles
- \* Experiencia de un año en procesos de secretaría y archivo.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica
- \* Administración en reingeniería de procesos y calidad total
- \* Manejo de paquetes informáticos
- \* Conocimiento de la Base legal, reglamentaria que rige a la Empresa
- \* Conocimiento de técnicas avanzadas de negociación de conflictos, mediación y arbitraje.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 25 años
- \* Género: masculino o femenino



CÓDIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

SECRETARIA DE DPTO. DE VENTAS

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

GERENTE DE VENTAS

SUPERVISA A:

Personal que conste asignado por el Dep. de Recursos Humanos

MISION

Ejecutar labores secretariales administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además del manejo de archivos de la Empresa.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Realizar la documentación y facturación de los productos.
- \* Realizar las compras y devoluciones de los productos adquiridos.
- \* Realizar los descuentos de los productos vendidos.
- \* Realizar las retenciones al cliente y al proveedor.
- \* Elaborar las notas de débito.
- \* Verificar el Estado de Cuenta del cliente.
- \* Verificar la cancelación de la primera factura para poder realizar otra al mismo cliente.
- \* Elaborar el cruce de saldos.

COMPETENCIAS

- \* Profundidad en el conocimiento de los productos
- \* Autocontrol
- \* Trabajo en equipo centrado en objetivos
- \* Iniciativa - Autonomía - Sencillez
- \* Comunicación
- \* Calidad del trabajo
- \* Aprendizaje continuo
- \* Productividad
- \* Confianza en sí mismo
- \* Innovación del conocimiento
- \* Colaboración
- \* Perseverancia
- \* Búsqueda de información
- \* Orientación a los resultados

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Primeros semestres de Administración de empresas o afines. \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma ingles \* Experiencia de un año en procesos de secretaría y archivo.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica. \* Administración en reingeniería de procesos y calidad total. \* Manejo de paquetes informáticos. \* Conocimiento de la Base legal, reglamentaria que rige a la Empresa.
- \* Conocimientos en atención al cliente. \* Estándares de calidad del cliente.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- + Edad: mínima 23 años
- \* Género: femenino

CÓDIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

SECRETARIA DE DPTO. DE CONTABILIDAD

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

CONTADOR GENERAL

SUPERVISA A:

Personal que conste asignado por el Dep. de Recursos Humanos

MISION

Ejecutar labores secretariales administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además del manejo de archivos del Departamento de Contabilidad de la Empresa.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Recomendación, al Contador General, de normas de aplicación obligatoria en la Empresa sobre administración de documentos, archivos, y comunicaciones.
- \* Programación, organización, dirección, ejecución y evaluación de los servicios de apoyo secretarial al Departamento.
- \* Cuidado, buen uso, debida reserva y confidencialidad en el manejo de la correspondencia y los documentos administrados por la Secretaría.
- \* Seguimiento y control de los trámites ingresados y asignados para el conocimiento y decisión del Contador.
- \* Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información.
- \* Realizar todo lo referente a archivo.
- \* Apoya para la declaración de impuestos con las empresas.

COMPETENCIAS

- \* Perseverancia
- \* Franqueza - Confiabilidad - Integridad
- \* Responsabilidad personal
- \* Impacto e influencia
- \* Herramientas al servicio del negocio
- \* Preocupación por el orden y la claridad
- \* Pensamiento analítico
- \* Aprendizaje continuo
- \* Trabajo en equipo centrado en objetivos
- \* Pensamiento conceptual
- \* Metodología para la calidad
- \* Adaptabilidad al cambio
- \* Conciencia organizacional

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Primeros semestres de Administración de empresas o afines. \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma ingles
- \* Experiencia de un año en procesos de secretaría y archivo.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica. \* Administración en reingeniería de procesos y calidad total. \* Manejo de paquetes informáticos. \* Conocimiento de la Base legal, reglamentaria que rige a la Empresa.
- \* Conocimientos en atención al cliente. \* Estándares de calidad del cliente.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 25 años
- \* Género femenino

CÓDIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

## SECRETARIA DE GERENCIA FINANCIERA

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

GERENTE FINANCIERO

SUPERVISA A:

Personal que conste asignado por el Dep. de Recursos Humanos

### MISION

Ejecutar labores secretariales financieras contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además del manejo de archivos de la Empresa. Ejecutar tareas de manipulación de documentos contables además del buen manejo del sistema numérico para la verificación de cálculos previos a la elaboración de su comprobante de pago.

### ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las resoluciones, posiciones y recomendaciones.
- \* Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información sobre alguna resolución.
- \* Realizar diarios y bancos.
- \* Elaborar conciliaciones.
- \* Realizar órdenes de cheques.
- \* Hacer pedido de suministros y requerimientos de agencias.
- \* Enviar valijas.
- \* Preparar contratos de Leasing.
- \* Elaborar carta de reclamos de Bancos. Conciliar caja.
- \* Cancelación de cartas de crédito.
- \* Realizar transferencia al exterior.
- \* Actualizar registros sanitarios.
- \* Pagar los sueldos de todo el personal.

### COMPETENCIAS

- \* Capacidad de planificación y organización
- \* Metodología para la calidad
- \* Perseverancia
- \* Profundidad en el conocimiento de los productos
- \* Calidad del trabajo
- \* Dinamismo - Energía
- \* Pensamiento analítico
- \* Trabajo en equipo centrado en objetivos
- \* Preocupación por el orden y la claridad
- \* Búsqueda de información
- \* Autocontrol
- \* Competencias de los profesionales del conocimiento
- \* Manejo de relaciones de negocios
- \* Conocimiento de la industria y del mercado

### EXIGENCIAS DEL PUESTO

#### REQUISITOS BASICOS

- \* Primeros semestres de Administración de empresas o afines. \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento del idioma ingles \* Experiencia de un año en procesos de secretaría y archivo.

#### REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica. \* Administración en reingeniería de procesos y calidad total. \* Manejo de paquetes informáticos. \* Conocimiento de la Base legal, reglamentaria que rige a la Empresa.
- \* Conocimientos en atención al cliente. \* Estándares de calidad del cliente.

#### CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 25 años
- \* Género femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

GERENTE ADMINISTRATIVO

SUPERVISA A:

NINGUNA

MISSION

Ejecutar labores de información de los servicios que presta la empresa, contribuyendo con el proceso, gestión e imagen de la Empresa.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Recomendación, al Gerente Administrativo, de normas de aplicación obligatoria en la Empresa sobre administración de documentos, archivos, microfilmes y comunicaciones.
- \* Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las resoluciones, posiciones y recomendaciones.
- \* Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información.
- \* Elaborar oficios, memos, cartas, etc.
- \* Emitir las órdenes de pagos.
- \* Emitir la información para tesorería.
- \* Realizar las compras necesarias de artículos de oficina.

COMPETENCIAS

- \* Orientación a los resultados
- \* Sencillez
- \* Trabajo en equipo
- \* Presentación de soluciones comerciales
- \* Capacidad de planificación y de organización
- \* Calidad del trabajo
- \* Manejo de relaciones de negocios
- \* Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad
- \* Compromiso
- \* Conciencia organizacional
- \* Dinamismo - Energía
- \* Adaptabilidad al cambio
- \* Pensamiento estratégico

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Título de cuarto nivel
- \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Conocimiento fluido del idioma inglés
- \* Experiencia de cinco años en puesto de dirección o gerencia de alto nivel.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica.
- \* Administración en reingeniería de procesos y calidad total.
- \* Manejo de paquetes informáticos.
- \* Conocimiento de la Base legal, reglamentaria que rige a la Empresa.
- \* Conocimientos en atención al cliente.
- \* Estándares de calidad del cliente.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 25 años
- \* Género: femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

RECEPCIONISTA

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

GERENTE ADMINISTRATIVO

SUPERVISA A:

NINGUNA

MISION

Ejecutar labores de información de los servicios que presta la empresa, contribuyendo con el proceso, gestión e imagen de la Empresa.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Cuidado, buen uso, debida reserva y confidencialidad en el manejo de la correspondencia e información de la empresa.
- \* Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información.
- \* Recibir llamadas y transferirlas a los departamentos.
- \* Recibir la correspondencia.
- \* Atender y direccionar a las personas que visitan la empresa.
- \* Brindar información de los

COMPETENCIAS

- \* Integridad
- \* Orientación al cliente
- \* Colaboración
- \* Modalidades de contacto
- \* Calidad del trabajo
- \* Orientación a los resultados
- \* Preocupación por el orden y la claridad
- \* Manejo de relaciones
- \* Relaciones Públicas
- \* Aprendizaje continuo
- \* Iniciativa
- \* Tolerancia a la presión
- \* Dinamismo - Energía
- \* Conocimiento de la industria y el mercado

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Primeros semestres de Administración de empresas o afines
- \* Acreditar un reconocido prestigio profesional.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica
- \* Manejo de paquetes informáticos.
- \* Conocimientos en atención al cliente.
- \* Estándares de calidad del cliente.
- \* Bases de datos.
- \* Ordenes de trabajo.
- \* Procedimientos para la prestación del servicio.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 21 años
- \* Género: femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

SECRETARIA DE BODEGA

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

JEFE DE BODEGA

SUPERVISA A:

Personal que conste asignado por el Dep. de Recursos Humanos

MISION

Ejecutar labores secretariales administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además del manejo de archivos de Bodega de la Empresa.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Seguimiento y control de los trámites ingresados y asignados para el conocimiento y decisión del Jefe de bodega.
  - \* Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las informaciones y recomendaciones.
  - \* Elaborar oficios, memos, cartas, etc. \* Recibe el dinero de los chóferes que entregan los productos a nivel de la ciudad de Quito. \* Revisa las facturas que se emiten cada día.
  - \* Revisa las facturas entregadas a los minoristas. \* Verifica el dinero con las facturas recibidas cada día.
  - \* Cumplir con todas las funciones inherentes a una secretaria (recepción de documentos, llamadas telefónicas, manejo de archivos, etc.) y las de apoyo administrativo que su inmediato superior lo requiera.
- gestión de la empresa.

COMPETENCIAS

- \* Calidad del trabajo
- \* Dinamismo - Energía
- \* Productividad
- \* Iniciativa - Autonomía
- \* Responsabilidad
- \* Orientación al cliente interno y externo
- \* Capacidad para aprender
- \* Flexibilidad
- \* Compromiso
- \* Nivel de compromiso - Disciplina personal -Productividad
- \* Integridad
- \* Trabajo en equipo

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Primeros semestres de Administración de empresas o afines. \* Acreditar un reconocido prestigio profesional
- \* Experiencia de un año en administración de procesos de secretaría y archivo.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica. \* Manejo de paquetes informáticos. \* Conocimientos en atención al cliente.
- \* Estándares de calidad del cliente. \* Bases de datos.
- \* Ordenes de trabajo.
- \* Procedimientos para la prestación del servicio.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 23 años
- \* Género: femenino

CÓDIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

## FACTURACIÓN

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

GERENTE DE VENTAS

SUPERVISA A:

Personal que conste asignado por el Dep. de Recursos Humanos

MISION

Ejecutar labores administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de facturación de la Empresa.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información.
- \* Seguimiento y control de los trámites ingresados y asignados para el conocimiento y decisión del Gerente de ventas
- \* Realizar la documentación y facturación de los productos.
- \* Realizar las compras y devoluciones de los productos adquiridos. \* Realizar los descuentos de los productos vendidos. \* Realizar las retenciones al cliente y al proveedor.
- \* Elaborar las notas de débito.
- \* Verificar el Estado de Cuenta del cliente.
- \* Verificar la cancelación de la primera factura para poder realizar otra al mismo cliente.
- \* Elaborar el cruce de saldos.

COMPETENCIAS

- \* Compromiso
- \* Búsqueda de información
- \* Responsabilidad personal
- \* Metodología para la calidad
- \* Flexibilidad
- \* Integridad
- \* Aprendizaje continuo
- \* Ética
- \* Conocimiento de la industria y el mercado
- \* Trabajo en equipo centrado en objetivos
- \* Desarrollar la relación con el cliente
- \* Productividad
- \* Orientación al cliente interno y externo
- \* Calidad del trabajo

### EXIGENCIAS DEL PUESTO

#### REQUISITOS BASICOS

- \* Estudios superiores en Administración de empresas o afines. \* Acreditar un reconocido prestigio profesional.
- \* Experiencia de tres años en administración de procesos de facturación.

#### REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica. \* Administración en reingeniería de procesos y calidad total. \* Manejo de paquetes informáticos. \* Conocimientos en atención al cliente y proveedores. \* Estándares de calidad del cliente. \* Bases de datos. \* Ordenes de trabajo.
- \* Procedimientos para la prestación del servicio.

#### CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 25 años
- \* Género: masculino o femenino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

VENDEDOR

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

GERENTE DE VENTAS

SUPERVISA A:

Personal que conste asignado por el Dep. de Recursos Humanos

MISION

Ejecutar labores de ventas y de campo, contribuyendo con el proceso, gestión y recopilar información del mercado.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Programación, organización, dirección, ejecución y evaluación de ventas al Gerente. \* Cuidado, buen uso, debida reserva y confidencialidad en el manejo de la correspondencia y los documentos de negociación y ventas.
- \* Informar y aconsejar al cliente.
- \* Efectuar demostraciones del producto.
- \* Instruir en el uso del producto.
- \* Atender las reclamaciones del cliente \* Proporcionar servicio al cliente. \* Conocer características de los clientes.
- \* Recopilar información del mercado.
- \* Conseguir pedidos.
- \* Prospeccionar nuevos clientes.
- \* Planificar visitas
- \* Controlar los gastos de venta
- \* Desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y sus productos
- \* Comunicar ideas de nuevos productos

COMPETENCIAS

- \* Profundidad en el conocimiento de los productos
- \* Orientación a los resultados
- \* Presentación de soluciones comerciales
- \* Habilidad analítica
- \* Resolución de problemas comerciales
- \* Orientación al cliente interno y externo
- \* Compromiso
- \* Pensamiento estratégico
- \* Relaciones públicas
- \* Innovación
- \* Dinamismo - Energía
- \* Aprendizaje continuo
- \* Calidad del trabajo
- \* Conciencia organizacional

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

\* Primeros semestres en Administración de empresas, mercadeo o afines. \* Acreditar un reconocido prestigio profesional. \* Experiencia de tres años en negociación con clientes.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

\* Administración de procesos y calidad total. \* Conocimientos de técnicas de ventas. \* Cumplimiento de ventas, manejo de inventario y exhibición. \* Manejo de paquetes informáticos. \* Conocimientos en atención al cliente y proveedores. \* Ingresos y egresos mensuales. \* Estándares de calidad del cliente. \* Bases de datos. \* Ordenes de trabajo. \* Procedimientos para la prestación del servicio.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 22 años
- \* Género: masculino o femenino



# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

CAJA

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

GERENTE DE VENTAS

SUPERVISA A:

Personal que conste asignado por el Dep. de Recursos Humanos

MISION

Ejecutar labores administrativas de caja contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de las cuentas de la Empresa. Ejecutar tareas de manipulación de documentos contables además del buen manejo del sistema numérico para la verificación de cálculos previos a la elaboración de comprobantes.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las informaciones y recomendaciones.
- \* Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información.
- \* Realizar las conciliaciones.
- \* Efectuar los depósitos.
- \* Llevar el control de las cuentas a nivel nacional.
- \* Recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes, para ello posee un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención.
- \* Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos y egresos del día.

COMPETENCIAS

- \* Alta adaptabilidad - Flexibilidad
- \* Organización de la información
- \* Comprensión lectora
- \* Pensamiento analítico
- \* Confianza en sí mismo
- \* Preocupación por el orden y la claridad
- \* Capacidad para aprender
- \* Calidad del trabajo
- \* Dinamismo - Energía
- \* Profundidad en el conocimiento de los productos
- \* Compromiso
- \* Productividad
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Conocimiento inteligente
- \* Herramientas al servicio del negocio

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Primeros semestres en Administración de empresas, mercadeo o afines. \* Acreditar un reconocido prestigio profesional. \* Experiencia de tres años en negociación con clientes.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Administración estratégica y calidad total
- \* Conocimiento de los procesos empresariales a nivel mundial
- \* Manejo de paquetes informáticos
- \* Conocimiento de la Base legal, reglamentaria y de procedimientos que rigen para las compañías.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Edad: mínima 25 años
- \* Género: masculino o femenino

CÓDIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

AYUDANTE DE BODEGA

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

JEFE DE BODEGA

SUPERVISA A:

NINGUNA

MISION

**ESPECIFICAS:** Coparticipa con Jefe de Bodega en la planificación, organización, dirección y control de la bodega. Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas, y evaluación de todas las actividades realizadas.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa.
- \* Coordinar todo el movimiento de entradas y salidas de productos de la empresa.
- \* Controlar existencias de los productos.
- \* Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad.
- \* Cumplir y velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene dentro de la empresa.
- \* Almacenar los productos.
- \* Aprovisionar los productos a las agencias.
- \* Verificar la mercadería que ingresa y la que egresa de la bodega.
- \* Organizar los productos por secciones (proveedores, tipo de producto, etc.), dentro de la bodega.
- \* Proveer al Jefe de Bodega de los productos requeridos según la factura para proporcionar a cada transporte.
- \* Ayudar a cargar los productos en el transporte.

COMPETENCIAS

- \* Profundidad en el conocimiento de los productos
- \* Trabajo en equipo centrado en objetivos
- \* Preocupación por el orden y la claridad
- \* Tolerancia a la presión
- \* Organización de la información
- \* Dinamismo- Energía
- \* Habilidad analítica
- \* Apoyo a los compañeros
- \* Responsabilidad personal
- \* Innovación
- \* Alta adaptabilidad - Flexibilidad
- \* Autocontrol
- \* Modalidades de contacto
- \* Metodología para la calidad

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Bachiller
- \* Acreditar una reconocida honorabilidad

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Conocimiento de las responsabilidades del proceso de Bodegas.
- \* Inventario de Bodega.
- \* Documentos de entrega-recepción.
- \* Base de datos.
- \* Manuales y procedimientos internos.
- \* Proveedores.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- + Ecuatoriano
- \* Edad: mínima 22 años
- \* Género: masculino

# DISEÑO DE PUESTO

CÓDIGO:

CHOFER

NIVEL

APOYO

REPORTA A:

JEFE DE BODEGA

SUPERVISA A:

Ayudante de chofer

MISION

**ESPECIFICAS:** Coparticipa con Jefe de Bodega en la planificación, organización, y entrega de productos. Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas, y evaluación de todas las actividades realizadas.

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

- \* Coparticipar en las actividades de almacenamiento y distribución de los productos de la empresa.
- \* Ayudar al control de las existencias de los productos.
- \* Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad. \*Cumplir y velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene dentro de la empresa. \* Aprovechamiento de los productos a las agencias. \* Verificar la mercadería que ingresa y la que egresa de la bodega. \* Organizar los productos por secciones (proveedores, tipo de producto, etc.), dentro de la bodega. \* Ayudar a cargar los productos en el transporte. \* Recibir el dinero por los productos que entregan a nivel de la ciudad de Quito.
- \* Responsable del mantenimiento y buen estado del vehículo. \* Transportar los productos a las diferentes sucursales de la empresa.

COMPETENCIAS

- \* Autocontrol
- \* Prudencia
- \* Iniciativa
- \* Comunicación
- \* Capacidad de planificación y de organización
- \* Orientación a los resultados
- \* Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad
- \* Calidad del trabajo
- \* Trabajo en equipo
- \* Dinamismo - Energía
- \* Integridad
- \* Pensamiento estratégico

EXIGENCIAS DEL PUESTO

REQUISITOS BASICOS

- \* Bachiller en mecánica
- \* Licencia de chofer profesional, tipo E
- \* Acreditar una reconocida honorabilidad.

REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Conocimiento de las responsabilidades del proceso de Bodegas.
- \* Inventario de Bodega.
- \* Documentos de entrega-recepción.
- \* Manuales y procedimientos internos.
- \* Mecánica básica.

CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Ecuatoriano
- \* Edad: mínima 22 años
- Género: masculino

CÓDIGO:

# DISEÑO DE PUESTO

**MONTACARGISTA**

**NIVEL**

**APOYO**

**REPORTA A:**

**BODEGA**

**SUPERVISA A:**

**NINGUNA**

## MISSION

**ESPECIFICAS:** Coparticipa con Jefe de Bodega en la planificación, organización, y entrega de productos. Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas, y evaluación de todas las actividades realizadas.

## ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN

\* Ayudar al control de las existencias de los productos. \* Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad. \* Cumplir y velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene dentro de la empresa. \* Aprovisionar los productos a las agencias. \* Verificar la mercadería que ingresa y la que egresa de la bodega. \* Organizar los productos por secciones (proveedores, tipo de producto, etc), dentro de la bodega. \* Responsable del mantenimiento y buen estado del vehículo. \* Descargar los productos de los vehículos a la bodega. \* Colocar los productos clasificándolos en la bodega según el jefe o ayudante de bodega lo indique. \* Mantener organizados los productos dentro de la bodega. \* Cargar los productos a los vehículos de transporte de la empresa. \* Transportar máquinas, equipos, productos y materiales para su utilización. \* Realizar el mantenimiento del montacargas. \* Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su cargo fuese solicitada por su inmediato superior.

## COMPETENCIAS

- \* Prudencia
- \* Colaboración
- \* Comunicación
- \* Autocontrol
- \* Confianza en sí mismo
- \* Dinamismo - Energía
- \* Productividad
- \* Adaptabilidad al cambio
- \* Orientación a los resultados
- \* Responsabilidad personal
- \* Franqueza - Confiabilidad - Integridad
- \* Iniciativa

## EXIGENCIAS DEL PUESTO

### REQUISITOS BASICOS

- \* Bachiller
- \* Licencia de chofer profesional, tipo E
- \* Acreditar una reconocida honorabilidad.

### REQUISITOS COMPLEMENTARIOS

- \* Conocimiento de las responsabilidades del proceso de Bodegas.
- \* Inventario de Bodega.
- \* Documentos de entrega-recepción.
- \* Manuales y procedimientos internos.
- \* Mecánica básica.

### CARACTERISTICAS PERSONALES

- \* Ecuatoriano
- \* Edad: mínima 22 años
- Género: masculino

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

Finalizada la investigación las conclusiones son:

1. La gestión por competencias es un tema nuevo, que empieza a tener acogida sin ser todavía una herramienta debidamente conocida, estudiada y utilizada, por lo que el modelo propuesto permitirá hacer de la gestión por competencias una herramienta de uso frecuente.
2. La descripción de Puestos es un proceso dinámico. Es decir, un mismo puesto de trabajo puede ser desempeñado de diferente manera por distintos trabajadores, ya que las competencias individuales son la base para el eficiente desempeño del puesto de trabajo.
3. Al aplicar el Modelo de Competencias es importante no caer en el fenómeno “moda”, donde se presenta problemas tanto teóricos como metodológicos, al no incorporar los principios básicos del modelo en profundidad. Esto se manifiesta en confusión terminológica, denominando al mismo componente de distinta forma o a diferentes componentes etiquetarlos como uno solo; disparidad de criterios; empleo inadecuado de métodos, herramientas o técnicas disponibles; empleo de métodos, herramientas o técnicas inadecuadas ya que algunas son creadas para la ocasión presentando carencia de fiabilidad y validez.
4. El Modelo de Competencias aplicado a la Gestión de Recursos Humanos es dinámico debido a que se basa en un esquema de oferta y demanda; ya que los puestos de trabajo demandan competencias y las personas son las que los ofertan. Oferta y demanda evolucionan independientemente siguiendo la

misma dirección y el Área de Recursos Humanos debe orientar su gestión en relación a ellas.

5. Al aplicar el Modelo de Competencias se presentan oportunidades de desarrollo y crecimiento ya que implica cambios dentro de la empresa tanto en la cultura organizacional como en el cumplimiento de los objetivos estratégicos; estos cambios se ven reflejados en el liderazgo compartido, la proactividad, la descentralización, y la consolidación de equipos de trabajo, logrando así el desarrollo de su activo más importante, el Recurso Humano.
6. Al tener identificadas las competencias requeridas por cada puesto de trabajo se puede direccionar de mejor manera los objetivos estratégicos a alcanzar, con lo que se puede definir tanto el proceso de selección como el plan de capacitación buscando mejorar los niveles de desempeño de los trabajadores de PYDACO, detectando sus necesidades de entrenamiento a través de los perfiles de competencias y focalizando la elección de métodos de selección de personal.
7. En lo que respecta a los objetivos e hipótesis del presente proyecto de titulación, al englobar en el diseño de puestos aplicando el Modelo de Competencias para la Empresa PYDACO, las principales actividades que debe desempeñar el personal de la empresa, su implementación y uso permitirá orientar la gestión del Recurso Humano, constituyéndose en un instrumento clave para optimizar el servicio prestado por la empresa.
8. El objetivo general y los objetivos específicos planteados para el desarrollo de nuestro trabajo de titulación, consideramos fueron alcanzados, estos en relación con el tema propuesto:
9. Las competencias son ante todo una herramienta que puede contribuir en forma significativa a la gestión del talento humano, pero que debe ser estudiada, analizada, implementada y evaluada por especialistas en recursos humanos que tengan internalizado los procedimientos y técnicas de un

manejo adecuado de recursos humanos y que pueden fácilmente utilizar esta nueva herramienta, optimizando todos sus atributos y ventajas, contrarrestando en el camino, las posibles desventajas para la organización. Sin embargo es fundamental, además, para la implementación de este tipo de gestión, el apoyo de los gerentes de la empresa ya que requiere de cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales como el del "jefe" o del "empleado"

- 10.** La aspiración frente al modelo de gestión por competencias fue la de originar una propuesta en términos teóricos, resultado del análisis de diversos autores, buscando sus coincidencias y resolviendo sus divergencias, unido a nuestro propio acervo cognitivo que nos permitió crear etapas que faltaban y que eran necesarias para el correcto funcionamiento del mismo, habiendo concluido con ese objetivo a cabalidad. Sin embargo es fundamental para estudios posteriores, para la aplicación adecuada en la organización y por el correcto procedimiento científico, probar este modelo en empresas con todo el rigor de un estudio de hipótesis.
- 11.** Dentro de la empresa, no se cuenta con un criterio unificado de los conceptos que conforman el espíritu de las competencias laborales, es decir, no se conoce exactamente los procedimientos y técnicas de aplicación así como su ámbito; en la empresa analizada no existe la aplicación del modelo por competencias, porque se mantiene el modelo tradicional de trabajo; que distorsiona de la visión de gerenciamiento que se promueve actualmente.
- 12.** Es fundamental que el sistema de evaluación del desempeño por competencias sea difundido en todos y cada uno de los niveles de la empresa, de esta manera se podrían evitar los problemas de falta de comunicación y conocimiento que en la actualidad se presentan.
- 13.** La Estructura Ocupacional que tiene PYDACO refleja una total disparidad con la realidad orgánica, remunerativa y contractual.

- 14.** Se calificó cualitativamente las actividades levantadas a los puestos, obteniendo los elementos objetivos para abordar la propuesta de la nueva estructura ocupacional.
  
- 15.** La nueva Estructura Ocupacional esta basada en competencias, pues en esta propuesta son la base para calificar los campos conductuales, técnicos y certificables de las personas con respecto a una posición o puesto a desempeñar.
  
- 16.** El Rediseño de la Estructura Ocupacional basado en perfiles de puestos genéricos por Competencias fue validado y aprobado por la Gerencia General.
  
- 17.** La Estructura Ocupacional se ejecutó a través del reposicionamiento y conforme el estudio técnico realizado.



## 6.2 RECOMENDACIONES

Finalizada la investigación las recomendaciones son:

1. El Sector de servicios se encuentra en expansión y las empresas que están actualmente en el mercado, como es PYDACO, deberán ser competitivas ante un acelerado crecimiento de la competencia, por lo que requieren potencializar su recurso humano, convirtiéndolo en parte sustancial, ya que éste es quien genera el know how del negocio; por tal motivo los empleados de PYDACO deberán conocer sus perfiles de puestos de trabajo, ya que esto les permitirá generar un mayor valor agregado a la empresa.
2. Si PYDACO implanta el diseño de puestos aplicando el Modelo de Competencias proveerá un lenguaje común entre Recursos Humanos y las demás áreas de la organización, logrando la descentralización en la gestión del manejo del personal además del establecimiento de Vías de comunicación Internas.
3. La empresa PYDACO, debe tomar en cuenta que la metodología usada para levantar los perfiles de puestos de trabajo, deja como experiencia la necesidad de capacitar y desarrollar competencias en el recurso humano, en base a los requerimientos de Selección o Capacitación, permitiendo así, ser capaces de autogestionar estrategias de desarrollo para la organización. El Área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de brindar las directrices para este proceso.
4. El Modelo de Administración por Competencias es relativamente nuevo en nuestro medio; por lo cual su implantación necesita del apoyo y la participación de todos sus actores, así como un liderazgo efectivo de los mandos y sobre todo una correcta y metódica planeación que se debe respetar, obviamente sin descuidar el recurso más importante de la empresa, el Talento Humano.
5. La introducción de las competencias laborales como parte del sistema de círculos de calidad contribuirá a mejorar los sistemas de administración del

talento humano, mediante la simplificación y racionalización de sus procesos administrativos al considerar al talento humano como una clave en el desarrollo de nuevas estrategias.

6. Revisar y actualizar constantemente la Estructura Ocupacional en función de los objetivos Institucionales y de las futuras reformas a la estructura orgánica.
7. Realizar los ajustes a la estructura ocupacional, conforme ocurran los redimensionamientos de la empresa.
8. Fundamentar los procesos de selección, promoción vertical u horizontal, evaluación del rendimiento o del desempeño, y formación de los recursos humanos, en los perfiles de puestos y competencias, que se han elaborado.
9. Fortalecer los mecanismos de comunicación formal interna y externa, en la información de la interfaz de cada puesto.
10. La recomendación final, es dirigida a quienes desarrollan actividades de administración del talento humano para que mantengan su trabajo siempre en una línea ética, los principios y creencias. Tal perspectiva delinea al administrador de personal como aquel que selecciona y elige en que principios de personal va a creer, y que conceptos puede inducirse en el ambiente de trabajo. Esto reconoce que las prácticas de Administración del Talento Humano son más bien el resultado de estilos administrativos individuales, únicos y creativos en lugar de un conjunto de reglas y procedimientos de Administración de Personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS / MANUALES / OTROS

1. BARREIRO ARMENDÁRIZ, R. "Salarios: Teoría y Práctica". Editorial Universitaria. Quito – Ecuador. 2001.
2. BALDEON ROSERO Jorge, Reclutamiento y Selección de Personal, Codeu, 2006.
3. BURKE, MJ & Day, R.R.A Cumulative Study of the Effectiveness of managerial training.
4. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw Hill. Bogotá – Colombia. 2000.
5. CHIAVENATO, Adalberto. "Gestión del Talento Humano". Ed. McGraw Hill. Bogotá – Colombia. 2002.
6. DESSLER, Gary. "Administración de Personal". Pearson Educación. México – México. 2001.
7. GARCIA, Ricardo. "Control de Gestión: Conceptos Básicos". Instituto Colombiano de Bienestar Familiar. Bogotá – Colombia. 1997.
8. GOROSTEGUI PÉREZ, E; MOYA, B. "Política de Compensación y Protección de los Recursos Humanos". Ediciones Pirámide S.A Madrid – España... 1998.
9. IVANCEVICH, J; LORENZI, P.; SKINER, S.; CROSBY, P. "Gestión, Calidad y Competitividad". Ediciones IRWIN. Madrid – España. 1996.
10. LÉVY – LEBOYER, C. "Gestión de las Competencias". Ediciones Gestión 2000 S. A. Barcelona – España. 1997.
11. MERIZALDE Vinicio, Gestión del Talento Humano por Competencias, EPN.
12. MERIZALDE, Vinicio, Gerencia de Personal, EPN, 2003.
13. MERTENS, Leonard, Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos. Cinterfor, Montevideo, 1996.
14. MORENO, Jaime. "Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias". 2001.

15. PEREDA, M; BERROCAL, F. "Gestión de Recursos Humanos por Competencias". Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A. Madrid – España. 2001.
16. SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George; SNELL, Scott. "Administración de Recursos Humanos". International Thomson Editores Spain Paraninfo S.A. Madrid - España. 2001.
17. WERTHER, William Jr; DAVIS, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. McGraw –Hill. México – México. 2000.
18. William B. WERTHER, Jr., Ph. D., Administración de Personal y Recursos Humanos, Tercera Edición, Ediciones McGraw-Hill.
19. Ediciones Jurídicas, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, 2004.
20. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, Fundamentos para el Diseño de Instrumentos de Evaluación para Programas de Formación Profesional, INSAFORP 2002.
21. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, Fundamentos de la Formación Profesional por Competencias, INSAFORP 2002.
22. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional, Una Metodología de Diseño Curricular para Programas de Formación Profesional por Competencias, INSAFORP 2002.

## **DIRECCIONES EN INTERNET**

1. [www.cionterfor.or.uy](http://www.cionterfor.or.uy)
2. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
3. [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
4. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)
5. [www.xcompetencias.com](http://www.xcompetencias.com)
6. <http://www.traininggames.com>
7. [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fullid/clincultcobory](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fullid/clincultcobory)
8. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
9. [www.rrhh.com](http://www.rrhh.com)

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL  
ANÁLISIS DE PUESTOS**

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Encuesta utilizada para la obtención de información básica para la estructura de la Descripción y el Análisis de Puestos.

#### I. IDENTIFICACIÓN DE QUIEN RESPONDE EL CUESTIONARIO:

Nombre Completo:	
C.I.:	Antigüedad en el puesto:

#### II. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre del puesto:	Cargo Subordinados:
Dependencia:	Fecha:
Cargo o Autoridad inmediata:	No. de Personas:

#### III. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. Defina brevemente lo que usted considera que es el propósito principal del puesto:

---

---

---

2. Elabore un listado de las actividades que realiza en el puesto:

---

---

---

---

---

### 3. Exigencias del Puesto:

#### 3.1. Requisitos Básicos:

##### Nivel de Educación:

¿Considera usted que para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto debería tener una educación de nivel?:

Primaria:	Maestría:
Secundaria:	Otras:
Universitario	

##### Experiencia:

¿Piensa usted que para desempeñarse en su cargo necesita experiencia anterior en cargos similares?

Si: Cuanto tiempo:	No: Por qué?
-----------------------	-----------------

#### 3.2 Requisitos Complementarios:

¿Qué tipo de cursos o conocimientos especiales considera que son necesarios para desempeñarse en su puesto?

---

---

---

### 4. Características Personales:

¿Qué requerimientos personales considera usted que van acorde al puesto?

Edad:	Nacionalidad:
Genero:	Otras:



## **ANEXO 2: FORMATO UTILIZADO PARA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

- RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

## ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
1. Nombre del puesto:	2. Fecha:
3. Dependencia:	4. Nº de personas:
5. Autoridad inmediata:	
6. Subordinados inmediatos:	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
ESPECÍFICAS:	
GENÉRICAS:	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
1. Perfil Requisitos Básicos:	4. Requisitos Complementarios:
5. Características personales	

## RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Gerente General	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia General	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Directorio	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente Administrativo</li> <li>• Gerente de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Responsable de la organización dirección y supervisión en todos los asuntos relativos a la ejecución de políticas de la empresa.</p> <p><b>GENERICAS:</b> Representación judicial y extrajudicial de la empresa. La presentación al Directorio del Plan Estratégico Institucional y los respectivos Planes Operativos. Formulación de la Pro forma Presupuestaria anual y el sometimiento a los tramites de Ley previos a su aprobación por el Directorio la información permanente al Directorio sobre la marcha de la empresa.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<p>a) Otorgamiento de poderes especiales, para la realización de actos y contratos con sujeción a la Ley.</p> <p>b) Ejecución y obligación de hacer cumplir las resoluciones del Directorio.</p> <p>c) Supervisión de la actuación de los Gerentes.</p> <p>d) Autorización de los actos, contratos, inversiones, transferencia de dominio y de toda operación económica de la empresa, cometida a su aprobación, hasta la cuantía que fijaran las disposiciones del Directorio.</p> <p>e) Nombramiento, promoción, sanción y remoción del personal de la empresa, de conformidad con las leyes y reglamentos sobre la materia.</p> <p>f) Rendición de cuentas ante el Directorio sobre las actividades y resultados de la gestión de la empresa.</p>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<p><b>1. Perfil</b></p> <p><b>Requisitos Básicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento Fluido del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de cinco años en puesto de dirección o gerencia de alto nivel.</li> </ul>	<p><b>2. Requisitos Complementarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Conocimiento de los procesos empresariales a nivel mundial</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimiento de la Base legal, reglamentaria y de procedimientos que rigen para las compañías</li> </ul>
<p><b>3. Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 35 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Auditor Interno	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Auditoria Interna	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Directorio	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal asignado a la Auditoria Interna, constante por el Departamento de Recursos Humanos.</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Las que constan en la Normatividad jurídica de la Empresa, los reglamentos expedidos por el Directorio para el funcionamiento de la Unidad de Auditoria Interna y, las establecidas en el Reglamento Interno.</p> <p><b>GENERICAS:</b> La Auditoria Interna es el órgano de control independiente, de evaluación y asesoría es responsable del examen posterior objetivo, profesional, sistemático y periódico de los procedimientos administrativos, presupuestarios y financieros de la Empresa.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Asesoramiento técnico a los órganos y dependencias de la Empresa, de forma previa a los actos administrativos, para mejorar los procedimientos y resultados de la gestión empresarial.</li> <li>b. Evaluación del cumplimiento de los reglamentos, ordenanzas, resoluciones y normas aprobados por el Directorio, mediante exámenes especiales, sistemáticos, periódicos y oportunos;</li> <li>c. Evaluación sistemática, periódica y oportuna de la confiabilidad de los sistemas contables, informáticos, de documentación y archivo de la Empresa y sus dependencias;</li> <li>d. Presentación al Directorio, de los informes de los exámenes de auditoria, practicados en la Empresa, con base en los principios de aceptación general en el campo profesional de la auditoria.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<p><b>1. Perfil</b></p> <p><b>Requisitos Básicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel, con mención en Finanzas o en Administración de Empresas</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento Fluído del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de cinco años en puesto de dirección o gerencia de alto nivel.</li> </ul>	<p><b>2. Requisitos Complementarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Dominio de las normas de Contabilidad y Auditoria y amplio conocimiento de la normativa legal del país en los referente a contratación publica y derecho administrativo</li> <li>• Conocimiento de técnicas de análisis, evaluación y control de calidad de procesos manuales y automatizados.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos de auditoria, administración y productividad de oficinas.</li> <li>• Conocimiento de la Base legal, reglamentaria y de procedimientos que rigen para la Empresa.</li> </ul>
<p><b>3. Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 30 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Asesor Jurídico	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Asesoría Jurídica	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente General	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> El Asesor Jurídico es el encargado de asesorar en materia legal a los niveles de Directorio y Gerencia General, dirección especializada, de reclamación administrativa, técnico auxiliar, y de asistencia técnica administrativa a fin de precautelar la correcta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias, ejerciendo el patrocinio de la defensa judicial y extrajudicial de los intereses de la Empresa.</p> <p><b>GENERICAS:</b> El conocimiento de las citaciones o notificaciones judiciales por demandas contra la Empresa, según la circunscripción, y la recomendación oportuna de las acciones administrativas o judiciales que deberá cumplir la Empresa.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ejercicio del patrocinio o defensa de los intereses de la Empresa, en la vía administrativa o en la judicial, por disposición del Gerente General.</li> <li>b. Organización, ejecución y actualización oportuna del registro de acciones, reclamos y litigios de la Empresa, en calidad de actor o demandado, a escala nacional;</li> <li>c. Absolución de consultas, en materia de derecho planteados por los órganos y dependencias de la Empresa a través del Gerente General.</li> <li>d. Selección y la solicitud de designación o remoción de Funcionario o empleados, ante el Gerente General, según la necesidad administrativa de cada Departamento o Unidad Administrativa.</li> <li>e. Supervisión de los contratos de prestación de servicios jurídicos, suscritos por la Empresa.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<p><b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de Doctor en Jurisprudencia y Abogado de los Tribunales y Juzgados</li> <li>• Diplomado en Derecho Administrativo, Legislación de Control o Mediación y Arbitraje.</li> <li>• Conocimiento Fluido del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de cinco años en la Abogacía, con probidad notoria.</li> </ul>	<p><b>2. Requisitos Complementarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Conocimiento de técnicas avanzadas de negociación de conflictos, mediación y arbitraje.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos de consulta legal y administración.</li> <li>• Conocimiento de la Base legal, reglamentaria y de procedimientos que rigen a la Empresa privada y pública.</li> </ul>
<p><b>3. Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 30 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Gerente Financiero	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia Financiera	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente General	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> El Gerente Financiero es el encargado de los subsistemas de administración financiera y de administración de inversiones, así como el responsable de la gestión de la Dirección Económico - Financiera.</p> <p><b>GENERICAS:</b> La presentación, al Gerente General, de la proforma presupuestaria de la Empresa y sus respectivos justificativos de crecimiento de ingresos y egresos para el ejercicio económico del año siguiente, y el cumplimiento de los trámites y gestiones necesarios para presentar los informes señalados en el Estatuto y Reglamento Interno de la Empresa.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Preparación mensual de las previsiones de ingresos, gastos e inversiones, y de los balances de fuentes y aplicación de fondos, para conocimiento del Gerente General y del Directorio, según el caso.</li> <li>b. Consolidación mensual de los resultados de la ejecución de los ingresos y egresos de la Empresa, dentro de los veinte (20) días del mes siguiente</li> <li>c. Observancia de las normas, regulaciones y decisiones sobre las inversiones de la Empresa, y la exigencia de su cumplimiento a los funcionarios y servidores responsables de estos procesos.</li> <li>d. El establecimiento de los sistemas de control previo y concurrente de las transacciones económicas y financieras de la Empresa.</li> <li>e. Emisión de políticas y procedimientos para la administración del Depósito Único de Valores.</li> <li>f. Administración del sistema de documentación y archivo de los registros e informes de contabilidad, presupuesto, tesorería e inversiones.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<p><b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título en Ingeniería Comercial, Economía o Finanzas.</li> <li>• Maestría en Gerencia Empresarial, Finanzas o Economía</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento Fluido del idioma inglés</li> <li>• Experiencia de cinco años en puesto de dirección o gerencia de alto nivel.</li> <li>• Diseño y dirección de sistemas de administración financiera y procesos de control.</li> </ul>	<p><b>2. Requisitos Complementarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Dominio de técnicas avanzadas de administración financiera, presupuestaria contable y de inversiones.</li> <li>• Amplio conocimiento de mercados de capitales e instrumentos de inversión en el ámbito nacional e internacional.</li> <li>• Conocimiento de la Base legal, que rigen la administración financiera y de control, la administración presupuestaria y contable del sector privado y las inversiones en el Ecuador.</li> </ul>
<p><b>3. Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 30 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Gerente de Recursos Humanos	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia de Recursos Humanos	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente General	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Aplicará de manera descentralizada el sistema de administración del recurso humano de la Empresa, el apoyo logístico a las dependencias, mediante la asignación de un delegado ante el titular de cada Gerencia, para la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo de competencias, evaluación de desempeño, promoción, remoción, remuneraciones, estímulos y carrera profesional del recurso humano, con sujeción a los reglamentos, estándares e indicadores aprobados por el Directorio.</p> <p><b>GENERICAS:</b> Elaboración, actualización y entrega, del Plan Estratégico de Recursos Humanos de la Empresa, con los lineamientos y justificativos de la política de desarrollo de competencias y carrera profesional y de la política de administración del recurso humano, respectivamente.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Estudios comparativos con la situación de los mercados de servicios profesionales y laborales, en cuanto a perfiles de calificación y competencia, remuneraciones, estándares de rendimiento, oportunidades de empleo y otros indicadores relevantes, para la revisión de las políticas de reclutamiento y remuneraciones aplicadas en la Empresa.</li> <li>b. Aplicación del Reglamento General para la Administración Descentralizada y la Capacitación del Recurso Humano de la Empresa, aprobado por el Directorio.</li> <li>c. Elaboración y entrega, al Director General, de informes estadísticos mensuales, detallados y consolidados, sobre las acciones de personal cumplidas en cada una de las dependencias de la Empresa.</li> <li>d. Consolidación de la proforma presupuestaria anual y la ejecución del presupuesto de gastos de personal de la Empresa; y,</li> <li>e. Elaboración y la presentación, al Gerente General, de los programas, proyectos, reglamentos e instrucciones concernientes a seguridad, vigilancia, seguridad industrial y salud laboral.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en Administración, Psicología Industrial con Diplomado en Administración de Recursos Humanos o en Economía de la Educación,</li> <li>• Acreditar experiencia en Jefatura de recursos Humanos, con probidad notoria.</li> <li>• Conocimiento Fluido del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de dos años en análisis y ejecución de procesos de administración de personal.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Conocimiento de la ley y reglamentos de seguridad social. y de administración de recursos humanos.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Destrezas y habilidades para utilizar eficientemente las oportunidades de capacitación laboral y desarrollo profesional que ofrece el mercado.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 30 años</li> </ul> Género: masculino o femenino	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Gerente Administrativo	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia Administrativa	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente General	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Responsable de planificar, ejecutar y supervisar los procedimientos y acciones para proveer en forma oportuna los recursos materiales, equipos, bienes muebles e inmuebles, y servicios básicos. Administrar las actividades relacionadas con la construcción y adecuación de obras civiles y, demás servicios necesarios para el funcionamiento de la Empresa.</p> <p><b>GENERICAS:</b> Planificación, dirección, coordinación y evaluación de acciones necesarias para que la Empresa disponga de infraestructura física, recursos materiales, bienes y servicios, locales, instalaciones de equipo y sistemas conexos, velando porque se encuentren en perfecto estado de funcionamiento.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Planificación, dirección, coordinación y evaluación de las actividades de adquisición de bienes muebles e inmuebles, prestación de servicios básicos, de transporte, conserjería, impresos y ejecución de obras necesarias para el normal desenvolvimiento de la Empresa, en aplicación de Reglamentos vigentes en esta materia;</li> <li>b. Manejo eficiente de los activos inmobiliarios de uso administrativo y de sus respectivos documentos de respaldo;</li> <li>c. Justificación técnica y económica, ante la Gerencia General, para la contratación de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios requeridos por las dependencias de la Empresa.</li> <li>d. Control del uso, mantenimiento y conservación adecuados del equipamiento de las oficinas, locales y sedes sociales de la Empresa;</li> <li>e. Manejo eficiente de los activos inmobiliarios de uso administrativo y de sus respectivos documentos de respaldo.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<p><b>1. Perfil</b></p> <p><b>Requisitos Básicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Título profesional en carreras de educación superior.</li> <li>Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>Conocimiento Fluido del idioma ingles</li> <li>Experiencia de dos años en puestos de dirección o jefatura en instituciones privadas de preferencia en áreas de administración de bienes y servicios generales.</li> <li>Experiencia en administración de contratos para la provisión de bienes y servicios, mantenimiento de instalaciones y equipos o servicios afines.</li> </ul>	<p><b>2. Requisitos Complementarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administración estratégica</li> <li>Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>Conocimiento de leyes y reglamentos que norman y controlan la administración y contratación privada de seguros.</li> <li>Dominio de los procesos de administración de recursos físicos y de la gestión de servicios generales.</li> </ul>
<p><b>3. Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Edad : mínima 30 años</li> <li>Género: masculino o femenino</li> </ul>	



<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Jefe de Servicios Informáticos	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Servicios Informáticos	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerencia General	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Aplicará de manera descentralizada el sistema de servicios informáticos, para el cumplimiento de los procesos de operación y mantenimiento de aplicaciones, el uso de redes y bases de datos y la automatización de oficinas, con sujeción a las políticas, estándares y plataforma tecnológica aprobados por el Directorio.</p> <p><b>GENERICAS:</b> Gestión de los procesos informáticos, a escala nacional, con sujeción a los manuales de operación aprobados por el Gerente General.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<p>a. Planificación, programación, organización, gestión, control y evaluación de la plataforma tecnológica y de los servicios informáticos de la Empresa.</p> <p>b. Coordinación de la operación y mantenimiento de los centros de cómputo, las redes de comunicación de datos y las bases de datos a escala nacional.</p> <p>c. Preparación de las especificaciones técnicas y los documentos precontractuales, y la asistencia técnica, para la adquisición o arrendamiento de hardware y software, licencias, instalación y mantenimiento y soporte técnico a los usuarios de los servicios informáticos.</p> <p>d. Establecimiento y uso de sistemas de información confiables, y de apropiados sistemas de documentación y archivo de registros, informes y documentos de las actividades a puesto de la Gerencia General.</p> <p>e. Autorización de los planes para provisión de insumos, materiales de trabajo, accesorios y repuestos necesarios para el funcionamiento de los equipos e instalaciones de computo, y la supervisión de su cumplimiento.</p>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<p><b>1. Perfil</b></p> <p><b>Requisitos Básicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título profesional en ingeniería de sistemas o ingeniería electrónica y maestría en sistemas de información o ciencias de la computación.</li> <li>• Acreditar conocimientos en análisis, diseño y ejecución de proyectos informáticos.</li> <li>• Conocimiento Fluido del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de dos años en jefaturas del área de sistemas, con probidad notoria.</li> </ul>	<p><b>2. Requisitos Complementarios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Conocimiento de técnicas avanzadas de análisis, aplicación, desarrollo y mantenimiento de procesos de computación y de administración de servicios informáticos.</li> <li>• Amplio conocimiento de la organización y funcionamiento de redes de comunicación y administración de bases de datos.</li> <li>• Conocimiento de configuración y dimensionamiento de plataformas tecnológicas de última generación.</li> </ul>
<p><b>3. Características personales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 30 años</li> </ul> <p>Género: masculino o femenino</p>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Contador General	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Contabilidad	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente Financiero	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Planifica, organiza, dirige y supervisa los procesos presupuestarios, contables y de tesorería de la Empresa.</p> <p><b>GENERICAS:</b> Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y demás disposiciones reglamentarias internas y evaluación de todas las actividades realizadas.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cumplimiento de las normas y procedimientos para la correcta administración del patrimonio de la Empresa.</li> <li>b. Organización del proceso presupuestario, la formulación de la pro forma, el control de la ejecución y la liquidación anual del Presupuesto de la Empresa, con sujeción a las normas y procedimientos aprobados por el Directorio.</li> <li>c. Implantación, supervisión y evaluación de los procedimientos contables y presupuestarios, con sujeción a los reglamentos aprobados por el Directorio.</li> <li>d. Exactitud, confiabilidad y oportunidad de los registros de las operaciones contables y presupuestarias, en concordancia con los principios y normas de administración presupuestaria y de contabilidad generalmente aceptados.</li> <li>e. Elaboración mensual de los flujos de caja y la programación de los requerimientos de liquidez, para el pago de sueldos y salarios.</li> <li>f. Evaluación periódica de la situación financiera de la Empresa.</li> <li>g. Verificación, autenticación y certificación de operaciones y registros presupuestarios y contables y de documentos oficiales, de conformidad con lo establecido en el reglamento de firmas autorizadas y de calificación de reserva de documentos.</li> <li>h. Rendición de cuentas ante el Gerente General y Gerente Financiero, sobre las actividades y resultados, por medio de su Titular.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento del idioma ingles</li> <li>• Conducción de grupos de trabajo multidisciplinario</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información.</li> <li>• Conocimiento obligatorio de la Ley, Reglamentos, ordenanzas generales, resoluciones y demás normas de inferior jerarquía que regulan los procesos operativos, administrativos y financieros empresariales.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Legislación Tributaria.</li> <li>• Conocimiento de las responsabilidades del Subproceso de Ejecución Presupuestaria Contabilidad y Tesorería.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecuatoriano</li> <li>• Edad : mínima 30 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Tesorero	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Departamento de Contabilidad y Tesorería	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Contador General	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Responsable por el control físico, la custodia de ingresos y desembolsos de fondos. Dirige los procedimientos relacionados con todo el movimiento de ingresos y egresos y, mantiene contacto al respecto con las entidades bancarias con las que opera la empresa. Coordina y controla los movimientos desde y hacia otras empresas. Controla las operaciones diarias y emite informes al nivel superior. Planificación de los procesos presupuestarios, contables y de tesorería de la Empresa, y la observancia de los sistemas de control previo y concurrente establecidos por la Gerencia Financiera.</p> <p><b>GENERICAS:</b> Cumplimiento estricto de normas, políticas, planes, programas, proyectos y reglamentos y demás disposiciones reglamentarias internas del respectivo proceso o área de actividad a fin del mejoramiento continuo de la calidad y eficiencia de las actividades.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Dirección de los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería del Empresa en el ámbito nacional, y de sus procesos respectivos.</li> <li>b) Preparación de las normas generales para la correcta aplicación de cuentas y registro contable de las transacciones de la empresa, para aprobación del Gerente Financiero.</li> <li>c) Organización, dirección y supervisión de las recaudaciones, pagos y demás operaciones de tesorería, según reglamentos y demás normas establecidas por la Empresa.</li> <li>d) Preparación del flujo de caja, en el mercado de dinero, con criterios de oportunidad, seguridad, liquidez y rentabilidad. y, en concordancia con los lineamientos establecidos por el Directorio.</li> <li>e) Observancia de los sistemas de control previo y concurrente de los procesos económicos, financieros y de tesorería de la Empresa.</li> <li>f) Dirección y el control previo de las actividades relacionadas con la administración de la nómina y la prestación de servicios al personal de la Empresa, con sujeción a las restricciones presupuestarias y a las normas establecidas para la administración de recursos humanos.</li> <li>g) Dirección y el control de los procesos de provisión y mantenimiento de los recursos informáticos a las dependencias de la Empresa, con sujeción a las restricciones presupuestarias y a las directrices señaladas por la Jefatura de Servicios Informáticos.</li> <li>h) Justificación técnica y económica, ante Gerencia Administrativa, para la contratación de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios requeridos por las dependencias de la Empresa.</li> <li>i) Revisión y entrega, al Gerente Financiero, de los estados financieros e informes presupuestarios, elaborados por el Departamento Contabilidad y Tesorería, dentro de los plazos señalados por la Gerencia Financiera,</li> <li>j) Rendición de cuentas, sobre las actividades y resultados de la gestión realizada</li> </ul>	

#### IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO

##### 1. Perfil

###### Requisitos Básicos:

- Título de cuarto nivel
- Acreditar un reconocido prestigio profesional
- Conocimiento del idioma inglés
- Conducción de grupos de trabajo multidisciplinario

##### 2. Requisitos Complementarios:

- Conocimiento de las responsabilidades del Subproceso de Ejecución Presupuestaria Contabilidad y Tesorería
- Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información.
- Conocimiento obligatorio de la Ley, Reglamentos, ordenanzas generales, resoluciones y demás normas de inferior jerarquía que regulan los procesos operativos, administrativos y financieros de la Empresa.
- Manejo de paquetes informáticos,
- Legislación Tributaria.

##### 3. Características personales

- Ecuatoriano
- Edad : mínima 30 años
- Género: masculino o femenino

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Gerente Nacional de Ventas	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia Nacional de Ventas	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente General	
<b>6. Subordinados inmediatos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Encargado de la formulación y coordinación de la ejecución de los proyectos y programas de mejoramiento y desarrollo de la Empresa, en procura de la eficacia, eficiencia y economía de los procesos de ventas.</p> <p><b>GENERICAS:</b> De conformidad con lo establecido en el Plan Estratégico Institucional y las normas y políticas definidas por el Directorio. Es el responsable de la administración, planificación, dirección, supervisión y control de las ventas.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Formulación del Plan Estratégico de ventas, en coordinación con las dependencias de la Empresa, y la presentación al Gerente General, para su aprobación por Directorio.</li> <li>b. Elaboración del informe de evaluación sobre el cumplimiento del Plan Estratégico de ventas.</li> <li>c. Organización y sistematización de los productos y procesos de la Empresa, para alcanzar la optimización de los procesos de ventas, así como el control y evaluación de sus resultados, de conformidad con los planes y programas aprobados por el Directorio.</li> <li>d. Preparación y presentación de los estudios técnicos para la revisión y actualización de los reglamentos, instructivos y manuales relacionados con los procesos de ventas de la Empresa.</li> <li>e. Preparación de estudios técnicos y la definición de los procedimientos para la contratación de servicios profesionales, tendientes a obtener la certificación de calidad de los distintos productos de la Empresa.</li> <li>f. Ejecución de actividades de apoyo técnico relacionadas con el desarrollo de la Institución.</li> <li>g. Responsable de estadísticas, control de tendencias, análisis de competidores y plan de desarrollo de ventas.</li> </ol>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de cuarto nivel</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento Fluido del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de cinco años en puestos directivos de gestión privada.</li> <li>• Conocimiento de Administración de planes estratégicos de rediseño y mejoramiento de tendencias y análisis de competidores.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos estadísticos, administración de proyectos y de productividad.</li> <li>• Experiencia en ventas corporativas o individuales.</li> <li>• Experiencia en administración de inventarios y planificación de compras.</li> <li>• Conocimientos en comercialización de productos de consumo masivo.</li> <li>• Diseño de estrategias, políticas y planes comerciales y de marketing.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 30 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Auxiliar de Cartera	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Contabilidad	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente Nacional de Ventas	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Responsable de las operaciones relacionadas con la contabilidad de la institución. Tiene la firma de responsabilidad de estados financieros y otros informes correspondientes a las operaciones de la Empresa. Vela por el correcto y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias y prestaciones sociales. Consolida la información contable de la Empresa.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dirección de los sistemas de presupuesto, contabilidad y tesorería de la Empresa en el ámbito nacional, y de sus procesos respectivos</li> <li>b. Preparación de las normas generales para la correcta aplicación de cuentas y registro contable de las transacciones de la Empresa, para aprobación del Gerente Financiero y uso obligatorio de los centros de responsabilidad contable</li> <li>c. Organización, dirección y supervisión de las recaudaciones, pagos y demás operaciones de tesorería, según las leyes, reglamentos y demás normas establecidas por la Empresa.</li> <li>d. Realizar el control de todo lo relacionado a la cartera de los clientes en Quito.</li> <li>e. Controlar que las facturas originales sean entregadas debidamente.</li> <li>f. Controla los montos de crédito.</li> <li>g. Realizar retenciones.</li> <li>h. Mantener contacto permanente con los grandes consumidores para hacerle conocer sus deudas.</li> <li>i. Efectuar las gestiones sobre convenios anticipados cuando así lo dispone el gerente general</li> <li>j. Informar mensualmente sobre la cartera vencida.</li> <li>k. Atender a los usuarios que requieran cancelar sus deudas.</li> <li>l. Conocer y recibir información sobre la recaudación diaria.</li> <li>m. Establecer mecanismos de control, notificación, visitas, contactos con clientes en mora y elaborar conjuntamente convenios de pago</li> <li>n. Control de caja</li> <li>o. Archivo en general.</li> <li>p. Observancia de los sistemas de control previo y concurrente de los procesos económicos, financieros y de tesorería de la Empresa.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento del idioma inglés</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información.</li> <li>• Conocimiento de técnicas de administración de oficinas y análisis de procesos</li> <li>• Conocimiento obligatorio de la Ley, Reglamentos, ordenanzas generales, resoluciones y demás normas de inferior jerarquía que regulan los procesos operativos, administrativos y financieros de la Empresa.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 30 años</li> </ul> Género: masculino o femenino	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Auxiliar Contable de Cartera.	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Departamento de Contabilidad	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Contador General	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Planifica, controla y coordina el cumplimiento del proceso de análisis de documentos contables.</p> <p><b>GENERICAS:</b> Cumplimiento estricto de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas del respectivo proceso o área de actividad a fin del mejoramiento continuo de la calidad y eficiencia de las actividades.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinación del cumplimiento del proceso presupuestario de la empresa.</li> <li>b. Se encarga de la auditoria de las agencias.</li> <li>c. Receptar la información de caja que envía las agencias.</li> <li>d. Revisar la información de caja e ingresan en el sistema.</li> <li>e. Realizar el cuadro de cajas según los depósitos.</li> <li>f. Revisar las notas de débito, crédito con respecto a las ventas.</li> <li>g. Elaborar la información para los impuestos.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento del idioma ingles</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información.</li> <li>• Conocimiento de técnicas de administración de oficinas y análisis de procesos</li> <li>• Conocimiento obligatorio de la Ley, Reglamentos, resoluciones y demás normas de inferior jerarquía que regulan los procesos operativos, administrativos y financieros de la Empresa.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos</li> <li>• Dominio de herramientas presupuestarias</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 30 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Jefe de Bodega	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia Administrativa	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente Administrativo	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudante de Bodega</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Coparticipa con la Gerencia Administrativa en la planificación, organización, dirección y control, supervisa los procesos de bodega de la empresa, y observa los sistemas de control previo y concurrente establecidos.</p> <p><b>GENERICAS:</b> Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas, y evaluación de todas las actividades realizadas.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Supervisión de los procesos de provisión y mantenimiento de los recursos materiales a las normas de control previo y concurrente y a las de administración interna establecidas por la gerencia administrativa.</li> <li>b. Coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa.</li> <li>c. Coordinar todo el movimiento de entradas y salidas de materiales de la empresa.</li> <li>d. Controlar existencias de los productos.</li> <li>e. Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad.</li> <li>f. Cumplir y velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene dentro de la empresa.</li> <li>g. Almacenar los productos.</li> <li>h. Aprovisionar los productos a las agencias</li> <li>i. Rendición de cuentas, ante el Gerente Administrativo, sobre las actividades y resultados de la gestión realizada.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento del idioma ingles</li> <li>• Conducción de grupos de trabajo.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las responsabilidades del proceso de Bodegas.</li> <li>• Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimientos de Logística.</li> <li>• Inventario de Bodega.</li> <li>• Documentos de entrega-recepción.</li> <li>• Base de datos.</li> <li>• Manuales y procedimientos internos.</li> <li>• Proveedores.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecuatoriano</li> <li>• Edad : mínima 30 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	



<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Auxiliar Contable de Tesorería	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Departamento de Contabilidad	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Contador General	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Ejecutar tareas de manipulación de documentos contables además del buen manejo del sistema numérico para la verificación de cálculos previos a la elaboración de su comprobante de pago.</p> <p><b>GENERICAS:</b> Cumplimiento estricto de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas del respectivo proceso o área de actividad a fin del mejoramiento continuo de la calidad y eficiencia de las actividades.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Llevar el manejo de la caja chica, fondos rotativos y otras cuentas de la empresa.</li> <li>b. Llevar el control de las facturas emitidas a clientes por prestación de servicios.</li> <li>c. Receptar la correspondencia y dar trámite en lo concerniente a la elaboración de las órdenes de pago.</li> <li>d. Realizar las liquidaciones a personal que labora en trabajos de prestación de servicios.</li> <li>e. Brindar atención a los clientes interno y externo de la empresa.</li> <li>f. Emitir los cheques</li> <li>g. Recibir la orden de emitir el cheque</li> <li>h. Verificar la información</li> <li>i. Ingresar en el sistema.</li> <li>j. Coordinar en el sistema la numeración con el proveedor</li> <li>k. Realizar la retención</li> <li>l. Elaborar el cheque y proceder hacer el pago.</li> <li>m. Realizar el cierre de retenciones a fin de mes.</li> <li>n. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su puesto fuese solicitada por su inmediato superior.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Título de tercer nivel</li> <li>b. Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>c. Conocimiento del idioma inglés</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información.</li> <li>• Conocimiento de técnicas de administración de oficinas y análisis de procesos</li> <li>• Conocimiento obligatorio de la Ley, Reglamentos, resoluciones y demás normas de inferior jerarquía que regulan los procesos operativos, administrativos y financieros de la Empresa.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos</li> <li>• Dominio de herramientas presupuestarias</li> <li>• Ingresos y egresos mensuales.</li> <li>• Documentación contable.</li> <li>• Proveedores.</li> <li>• Clientes.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 25 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Auxiliar de Contabilidad	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Departamento de Contabilidad	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Contador General	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Ejecutar tareas de manipulación de documentos contables además del buen manejo del sistema numérico para la verificación de cálculos previos a la elaboración de su comprobante de pago.</p> <p><b>GENERICAS:</b> Cumplimiento estricto de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas del respectivo proceso o área de actividad a fin del mejoramiento continuo de la calidad y eficiencia de las actividades.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborar el cruce de cheques.</li> <li>b. Realizar las conciliaciones bancarias (depósitos, etc.).</li> <li>c. Realizar el cuadro de retenciones de las agencias.</li> <li>d. Elaborar los impuestos de las empresas.</li> <li>e. Manejar la información de compras (cotejan las compras).</li> <li>f. Depurar la información del cruce de cuentas para el cobro al personal (carga contable).</li> <li>g. Revisar la información de los trabajadores para su pago (adelantos, descuentos, etc.).</li> <li>h. Preparar la información para los impuestos.</li> </ol>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de tercer nivel</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento del idioma inglés</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos generales de estructuración de base de datos y sistemas de información.</li> <li>• Conocimiento de técnicas de administración de oficinas y análisis de procesos</li> <li>• Conocimiento obligatorio de la Ley, Reglamentos, resoluciones y demás normas de inferior jerarquía que regulan los procesos operativos, administrativos y financieros de la Empresa.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos</li> <li>• Dominio de herramientas presupuestarias</li> <li>• Ingresos y egresos mensuales.</li> <li>• Documentación contable.</li> <li>• Proveedores.</li> <li>• Clientes.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 25 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Secretaria de Gerencia	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia General	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente General y accionistas	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Ejecutar labores secretariales administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además del manejo de archivos de la Empresa.	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Programación, organización, dirección, ejecución y evaluación de los servicios de apoyo secretarial a la Gerencia.</li> <li>b. Cuidado, buen uso, debida reserva y confidencialidad en el manejo de la correspondencia y los documentos administrados por la Secretaría.</li> <li>c. Establecimiento y normalización de los procesos de clasificación, informatización, depuración, descarte, almacenamiento, custodia y conservación de los archivos de correspondencia y documentos de la Empresa.</li> <li>d. Seguimiento y control de los trámites ingresados y asignados para el conocimiento y decisión de la Gerencia.</li> <li>e. Recopilación de resoluciones, reglamentos e instructivos, aprobados por el Directorio, y su difusión interna. así como también la difusión de la normativa legal recopilada por la Gerencia General.</li> <li>f. Dar fe de los actos administrativos de la institución, previa autorización de la presidencia o gerencial general.</li> <li>g. Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las resoluciones, posiciones y recomendaciones.</li> <li>h. Asistir a las sesiones ordinarias o extraordinarias de la gerencia y los accionistas.</li> <li>i. Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información sobre alguna resolución.</li> <li>j. Elaborar las convocatorias a las reuniones y confirmar la asistencia de los miembros cuya presencia sea requerida por la gerencia general.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros semestres de Administración de empresas o afines.</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento Fluido del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de un año en administración de procesos de secretaría y archivo.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimiento de la Base legal, reglamentaria que rige a la Empresa.</li> <li>• Conocimiento de técnicas avanzadas de negociación de conflictos, mediación y arbitraje.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 23 años</li> <li>• Género: femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Asistente de Gerencia Nacional de Ventas	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia de Ventas	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente de Ventas	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Cumplir con todas las funciones inherentes a una asistente (recepción de documentos, llamadas telefónicas, manejo de archivos, estadísticas, etc.)	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Elaborar cartas, memos, comunicados, etc.</li> <li>b. Llevar la agenda de la gerencia.</li> <li>c. Realizar los presupuestos de ventas y las ventas.</li> <li>d. Realizar presupuestos para hacer pedidos del exterior.</li> <li>e. Realizar los pedidos a los proveedores internacionales.</li> <li>f. Se encarga del seguimiento del pedido.</li> <li>g. Coordinar con los proveedores internacionales la llegada de los productos.</li> <li>h. Realizar el envío de los productos a las agencias.</li> <li>i. Elaborar todos los días un acumulado de ventas.</li> <li>j. Elaborar y envía la lista de precios de los productos a todas las agencias.</li> <li>k. Coordinar los estudios de mercado.</li> <li>l. Recibir muestras de productos con su respectiva carta para su atención.</li> <li>m. Realizar inventarios a Nivel nacional.</li> <li>n. Realizar cuadro de ventas compartidas.</li> <li>o. Realizar mercadeo.</li> <li>p. Elaborar las invitaciones para todas las agencias para el lanzamiento de un producto.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios en Administración de empresas o afines.</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de un año en administración de procesos de secretaría y archivo.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimiento de la Base legal, reglamentaria que rige a la Empresa.</li> <li>• Conocimiento de técnicas avanzadas de negociación de conflictos, mediación y arbitraje.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 25 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Secretaria Departamento de Ventas	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia de Ventas	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente General y accionistas	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Ejecutar labores secretariales administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además del manejo de archivos de la Empresa.	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Realizar la documentación y facturación de los productos.</li> <li>b. Realizar las compras y devoluciones de los productos adquiridos.</li> <li>c. Realizar los descuentos de los productos vendidos.</li> <li>d. Realizar las retenciones al cliente y al proveedor.</li> <li>e. Elaborar las notas de débito.</li> <li>f. Verificar el Estado de Cuenta del cliente.</li> <li>g. Verificar la cancelación de la primera factura para poder realizar otra al mismo cliente.</li> <li>h. Elaborar el cruce de saldos.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros semestres de Administración de empresas o afines</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de un año en administración de procesos de secretaría y archivo.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimiento de la Base legal, reglamentaria que rige a la Empresa.</li> <li>• Conocimientos en atención al cliente.</li> <li>• Estándares de calidad del cliente.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>• Ordenes de trabajo.</li> <li>• Procedimientos para la prestación del servicio.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 23 años</li> <li>• Género: femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Recepcionista.	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Gerencia Administrativa	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente Administrativo	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Ejecutar labores de información de los servicios que presta la empresa, contribuyendo con el proceso, gestión e imagen de la Empresa.	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cuidado, buen uso, debida reserva y confidencialidad en el manejo de la correspondencia e información de le empresa.</li> <li>b. Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información.</li> <li>c. Recibir llamadas y transferirlas a los departamentos.</li> <li>d. Recibir la correspondencia.</li> <li>e. Atender y direccionar a las personas que visitan la empresa.</li> <li>f. Brindar información de los servicios de la empresa.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros semestres de Administración de empresas o afines</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimientos en atención al cliente.</li> <li>• Estándares de calidad del cliente.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>• Ordenes de trabajo.</li> <li>• Procedimientos para la prestación del servicio.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 21 años</li> <li>• Género: femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Secretaria de Bodega.	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Bodega	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Jefe de Bodega	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Ejecutar labores secretariales administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de documentos, además del manejo de archivos de Bodega de la Empresa.	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recomendación, al Jefe de Bodega, de normas de aplicación obligatoria en la Empresa sobre administración de documentos, archivos, y comunicaciones.</li> <li>b. Programación, organización, dirección, ejecución y evaluación de los servicios de apoyo secretarial al Jefe de Bodega.</li> <li>c. Cuidado, buen uso, debida reserva y confidencialidad en el manejo de la correspondencia y los documentos administrados por la Secretaría.</li> <li>d. Establecimiento y normalización de los procesos de clasificación, microfilmación, informatización, depuración, descarte, almacenamiento, custodia y conservación de los archivos de correspondencia y documentos de la bodega de la Empresa.</li> <li>e. Seguimiento y control de los trámites ingresados y asignados para el conocimiento y decisión del Jefe de bodega.</li> <li>f. Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las informaciones y recomendaciones.</li> <li>g. Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información.</li> <li>h. Elaborar oficios.</li> <li>i. Elaborar oficios, memos, cartas, etc.</li> <li>j. Recibe el dinero de los chóferes que entregan los productos a nivel de la ciudad de Quito.</li> <li>k. Revisa las facturas que se emiten cada día.</li> <li>l. Revisa las facturas entregadas a los minoristas.</li> <li>m. Verifica el dinero con las facturas recibidas cada día.</li> <li>n. Cumplir con todas las funciones inherentes a una secretaria (recepción de documentos, llamadas telefónicas, manejo de archivos, etc.) y las de apoyo administrativo que su inmediato superior lo requiera.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b>
<b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros semestres de Administración de empresas o afines</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Experiencia de un año en administración de procesos de secretaría y archivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimientos en atención al cliente.</li> <li>• Estándares de calidad del cliente.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>• Ordenes de trabajo.</li> <li>• Procedimientos para la prestación del servicio.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 23 años</li> <li>• Género: femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Facturación	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Departamento de Ventas	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente Nacional de Ventas.	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Ejecutar labores administrativas contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de facturación de la Empresa.	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recomendación, al Gerente de Ventas, de normas de aplicación obligatoria en la Empresa sobre administración de documentos, archivos, y comunicaciones.</li> <li>b. Programación, organización, dirección, ejecución y evaluación de los servicios de facturación al Gerente de Ventas.</li> <li>c. Establecimiento y normalización de los procesos de clasificación, microfilmación, informatización, depuración, descarte, almacenamiento, custodia y conservación de los archivos de correspondencia y documentos de facturación de la Empresa.</li> <li>d. Seguimiento y control de los trámites ingresados y asignados para el conocimiento y decisión del Gerente de ventas.</li> <li>e. Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las informaciones y recomendaciones.</li> <li>f. Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información.</li> <li>g. Realizar la documentación y facturación de los productos.</li> <li>h. Realizar las compras y devoluciones de los productos adquiridos.</li> <li>i. Realizar los descuentos de los productos vendidos.</li> <li>j. Realizar las retenciones al cliente y al proveedor.</li> <li>k. Elaborar las notas de débito.</li> <li>l. Verificar el Estado de Cuenta del cliente.</li> <li>m. Verificar la cancelación de la primera factura para poder realizar otra al mismo cliente.</li> <li>n. Elaborar el cruce de saldos.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios superiores en Administración de empresas o afines</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Conocimiento fluido del idioma ingles</li> <li>• Experiencia de tres años en administración de procesos de facturación.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Administración en reingeniería de procesos y calidad total.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimientos en atención al cliente y proveedores.</li> <li>• Estándares de calidad del cliente.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>• Ordenes de trabajo.</li> <li>• Procedimientos para la prestación del servicio.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 25 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	



<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Caja	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Departamento de Ventas	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente Nacional de Ventas.	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Ejecutar labores administrativas de caja contribuyendo con el proceso, gestión y tramitación de las cuentas de la Empresa.	
Ejecutar tareas de manipulación de documentos contables además del buen manejo del sistema numérico para la verificación de cálculos previos a la elaboración de comprobantes.	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Programación, organización, dirección, ejecución y evaluación de caja al Gerente de Ventas.</li> <li>b. Cuidado, buen uso, debida reserva y confidencialidad en el manejo de la correspondencia y los documentos administrados por facturación.</li> <li>c. Establecimiento y normalización de los procesos de clasificación, microfilmación, informatización, depuración, descarte, almacenamiento, custodia y conservación de los archivos de correspondencia y documentos de caja de la Empresa.</li> <li>d. Seguimiento y control de los trámites ingresados y asignados para el conocimiento y decisión del Gerente de ventas.</li> <li>e. Comunicar a las áreas y unidades administrativas correspondientes, en forma oportuna y veraz las informaciones y recomendaciones.</li> <li>f. Colaborar con la gerencia general, asesoría jurídica y demás gerencias de la empresa, cuando requieran información.</li> <li>g. Realizar las conciliaciones.</li> <li>h. Efectuar los depósitos.</li> <li>i. Llevar el control de las cuentas a nivel nacional.</li> <li>j. Recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes, para ello posee un software cuyos requerimientos son básicamente de rapidez en la atención.</li> <li>k. Al final del día el cajero se encarga de imprimir el consolidado de caja en el cual figuran todos los ingresos y egresos del día.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros semestres en Administración de empresas, mercadeo o afines.</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Experiencia de tres años en negociación con clientes.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de procesos y calidad total.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimiento de la Base legal, reglamentaria que rige a la Empresa.</li> <li>• Ingresos y egresos mensuales.</li> <li>• Estándares de calidad del cliente.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>• Ordenes de trabajo.</li> <li>• Procedimientos para la prestación del servicio.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 25 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Vendedor	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Departamento de Ventas	<b>4. N° de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Gerente Nacional de Ventas.	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal que conste asignado por el Departamento de Recursos Humanos</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Ejecutar labores de ventas y de campo, contribuyendo con el proceso, gestión y recopilar información del mercado.	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Programación, organización, dirección, ejecución y evaluación de ventas al Gerente.</li> <li>b. Cuidado, buen uso, debida reserva y confidencialidad en el manejo de la correspondencia y los documentos de negociación y ventas.</li> <li>c. Seguimiento y control de los trámites ingresados y asignados para el conocimiento y decisión del Gerente de ventas.</li> <li>d. Informar y aconsejar al cliente.</li> <li>e. Efectuar demostraciones del producto</li> <li>f. Adiestrar en el uso del producto</li> <li>g. Atender las reclamaciones del cliente</li> <li>h. Proporcionar servicio al cliente</li> <li>i. Conocer características de los clientes</li> <li>j. Recopilar información del mercado</li> <li>k. Conseguir pedidos</li> <li>l. Prospeccionar nuevos clientes</li> <li>m. Planificar visitas</li> <li>n. Controlar los gastos de venta</li> <li>o. Desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y sus productos</li> <li>p. Comunicar ideas de nuevos productos</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros semestres en Administración de empresas, mercadeo o afines.</li> <li>• Acreditar un reconocido prestigio profesional</li> <li>• Experiencia de tres años en negociación con clientes.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de procesos y calidad total.</li> <li>• Conocimientos de técnicas de ventas.</li> <li>• Cumplimiento de ventas, manejo de inventario y exhibición.</li> <li>• Manejo de paquetes informáticos,</li> <li>• Conocimientos en atención al cliente y proveedores.</li> <li>• Ingresos y egresos mensuales.</li> <li>• Estándares de calidad del cliente.</li> <li>• Bases de datos.</li> <li>• Ordenes de trabajo.</li> <li>• Procedimientos para la prestación del servicio.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad : mínima 25 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Ayudante de Bodega	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Bodega	<b>4. N° de personas:</b> 4
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Jefe de bodega.	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Coparticipa con Jefe de Bodega en la planificación, organización, dirección y control de la bodega. Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas, y evaluación de todas las actividades realizadas.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinar las actividades de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los productos de la empresa.</li> <li>b. Coordinar todo el movimiento de entradas y salidas de productos de la empresa.</li> <li>c. Controlar existencias de los productos.</li> <li>d. Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad</li> <li>e. Cumplir y velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene dentro de la empresa.</li> <li>f. Almacenar los productos.</li> <li>g. Aprovisionar los productos a las agencias</li> <li>h. Verificar la mercadería que ingresa y la que egresa de la bodega.</li> <li>i. Organizar los productos por secciones (proveedores, tipo de producto, etc.), dentro de la bodega.</li> <li>j. Proveer al Jefe de Bodega de los productos requeridos según la factura para proporcionar a cada transporte.</li> <li>k. Ayudar a cargar los productos en el transporte.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Acreditar una reconocida honorabilidad.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las responsabilidades del proceso de Bodegas.</li> <li>• Inventario de Bodega.</li> <li>• Documentos de entrega-recepción.</li> <li>• Base de datos.</li> <li>• Manuales y procedimientos internos.</li> <li>• Proveedores.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecuatoriano</li> <li>• Edad : mínima 22 años</li> <li>• Género: masculino o femenino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Chofer	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Bodega	<b>4. N° de personas:</b> 10
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Jefe de bodega.	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudante de chofer</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Coparticipa con Jefe de Bodega en la planificación, organización, y entrega de productos. Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas, y evaluación de todas las actividades realizadas.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coparticipar en las actividades de almacenamiento y distribución de los productos de la empresa.</li> <li>b. Ayudar al control de las existencias de los productos.</li> <li>c. Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad</li> <li>d. Cumplir y velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene dentro de la empresa.</li> <li>e. Aprovisionar los productos a las agencias</li> <li>f. Verificar la mercadería que ingresa y la que egresa de la bodega.</li> <li>g. Organizar los productos por secciones (proveedores, tipo de producto, etc.), dentro de la bodega.</li> <li>h. Ayudar a cargar los productos en el transporte.</li> <li>i. Recibir el dinero por los productos que entregan a nivel de la ciudad de Quito.</li> <li>j. Responsable del mantenimiento y buen estado del vehiculo</li> <li>k. Transportar los productos a las diferentes sucursales de la empresa.</li> <li>l. Revisar que los productos entregados en las sucursales estén acorde a las facturas enviadas.</li> <li>m. En el caso de minoristas, es responsable de las devoluciones de los productos por vencimiento u otros motivos entro de lo establecido por la empresa.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en mecánica</li> <li>• Licencia de chofer profesional, tipo E</li> <li>• Acreditar una reconocida honorabilidad.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las responsabilidades del proceso de Bodegas.</li> <li>• Inventario de Bodega.</li> <li>• Documentos de entrega-recepción.</li> <li>• Manuales y procedimientos internos.</li> <li>• Mecánica básica.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecuatoriano</li> <li>• Edad : mínima 22 años</li> <li>• Género: masculino</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>I. IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>1. Nombre del puesto:</b> Montacargista	<b>2. Fecha:</b> 7-11-2008
<b>3. Dependencia:</b> Bodega	<b>4. Nº de personas:</b> 1
<b>5. Autoridad inmediata:</b> Jefe de bodega.	
<b>6. Subordinados inmediatos:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguno</li> </ul>	
<b>II. MISIÓN DEL PUESTO</b>	
<p><b>ESPECIFICAS:</b> Coparticipa con Jefe de Bodega en la planificación, organización, y entrega de productos. Cumplimiento de normas, políticas, planes, programas y proyectos de la Empresa, su Reglamento y demás disposiciones reglamentarias internas, y evaluación de todas las actividades realizadas.</p>	
<b>III. ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coparticipar en las actividades de almacenamiento y distribución de los productos de la empresa.</li> <li>b. Ayudar al control de las existencias de los productos.</li> <li>c. Controlar que la mercadería adquirida cumpla los requisitos de calidad</li> <li>d. Cumplir y velar por el cumplimiento de las reglas de seguridad e higiene dentro de la empresa.</li> <li>e. Aprovisionar los productos a las agencias</li> <li>f. Verificar la mercadería que ingresa y la que egresa de la bodega.</li> <li>g. Organizar los productos por secciones (proveedores, tipo de producto, etc.), dentro de la bodega.</li> <li>h. Responsable del mantenimiento y buen estado del vehículo</li> <li>i. Descargar los productos de los vehículos a la bodega</li> <li>j. Colocar los productos clarificándolos en la bodega según el jefe o ayudante de bodega lo indique.</li> <li>k. Mantener organizados los productos dentro de la bodega.</li> <li>l. Cargar los productos a los vehículos de transportación de la empresa.</li> <li>m. Transportar máquinas, equipos, productos y materiales para su utilización.</li> <li>n. Realizar el mantenimiento del montacargas.</li> <li>o. Cumplir con cualquier actividad que dentro de la naturaleza de su puesto fuese solicitada por su inmediato superior.</li> </ul>	
<b>IV. EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>	
<b>1. Perfil</b> <b>Requisitos Básicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller</li> <li>• Licencia de chofer profesional, tipo E</li> <li>• Acreditar una reconocida honorabilidad.</li> </ul>	<b>2. Requisitos Complementarios:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las responsabilidades del proceso de Bodegas.</li> <li>• Inventario de Bodega.</li> <li>• Documentos de entrega-recepción.</li> <li>• Manuales y procedimientos internos.</li> <li>• Mecánica básica.</li> <li>• Conocimientos de electricidad.</li> <li>• Operación de equipos y herramientas eléctricas.</li> </ul>
<b>3. Características personales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecuatoriano</li> <li>• Edad : mínima 22 años</li> <li>• Género: masculino</li> </ul>	

## **ANEXO 3: CUESTIONARIO PARA LAS COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS.**

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

### ANEXO 3

#### CUESTIONARIO PARA LAS COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS

¿De la lista de competencias presentadas a continuación, cuáles considera usted indispensables para su puesto de trabajo?

**Nivel Directivo**

**Nombre del Cargo:** \_\_\_\_\_

COMPETENCIA	
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	
Apoyo a los compañeros	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Auto dirección basada en el valor	
Calidad del trabajo	
Capacidad de entender a los demás	
Capacidad de planificación y de organización	
Compromiso	
Comunicación para compartir conocimientos	
Conciencia organizacional	
Confianza en sí mismo	
Conocimiento de la industria y el mercado	
Construcción de relaciones de negocios	
Desarrollo de su equipo	
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	
Dirección de equipos de trabajo	
Empowerment	
Ética	
Franqueza – Confiabilidad - Integridad	
Habilidad analítica	
Habilidades mediáticas	
Impacto e influencia	
Iniciativa – Autonomía - Sencillez	
Innovación	
Integridad	
Liderazgo para el cambio	
Manejo de relaciones de negocios (networking)	
Metodología para la calidad	
Modalidades de contacto	
Negociación	
Orientación a los resultados	

Orientación al cliente interno y externo.	
Pensamiento analítico	
Pensamiento estratégico	
Perseverancia	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Relaciones públicas	
Resolución de problemas	
Resolución de problemas comerciales	
Trabajo en equipo centrado en objetivos	

### Nivel Técnico

Nombre del Cargo: \_\_\_\_\_

<b>COMPETENCIA</b>	
Autocontrol	
Ética	
Flexibilidad	
Adaptabilidad al cambio	
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	
Apoyo a los compañeros	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Búsqueda de información	
Calidad del trabajo	
Capacidad de planificación y de organización	
Capacidad para aprender	
Colaboración	
Compromiso	
Comunicación	
Conciencia organizacional	
Confianza en sí mismo	
Credibilidad técnica	
Desarrollo de redes flexibles	
Desarrollo de relaciones	
Dinamismo - Energía	
Dirección de equipos de trabajo	
Ética	
Flexibilidad	
Habilidad analítica	
Impacto e influencia	



Iniciativa - Autonomía	
Integridad	
Liderazgo	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente interno y externo.	
Orientar y desarrollar a otras personas	
Pensamiento analítico	
Pensamiento conceptual	
Pensamiento estratégico	
Perseverancia	
Perseverancia	
Preocupación por el orden y la claridad	
Prudencia	
Resolución de problemas	
Responsabilidad	
Responsabilidad personal	
Tolerancia a la presión	
Trabajo en equipo	

**Nivel Apoyo (Secretarias)**

**Nombre del Cargo:** \_\_\_\_\_

<b>COMPETENCIA</b>	
Adaptabilidad al cambio	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Búsqueda de información	
Calidad del trabajo	
Capacidad de planificación y organización	
Capacidad para aprender	
Colaboración	
Competencias de los profesionales del conocimiento	
Compromiso	
Comunicación	
Conciencia organizacional	
Confianza en sí mismo	
Conocimiento de la industria y del mercado	
Credibilidad técnica	
Desarrollo de las relaciones	
Dinamismo - Energía	
Flexibilidad	

Flexibilidad -Alta adaptabilidad	
Franqueza - Confiabilidad - Integridad	
Herramientas al servicio del negocio	
Impacto e influencia	
Iniciativa - Autonomía - Sencillez	
Innovación del conocimiento	
Integridad	
Manejo de relaciones de negocios	
Metodología para la calidad	
Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente interno y externo	
Pensamiento analítico	
Pensamiento conceptual	
Pensamiento estratégico	
Perseverancia	
Preocupación por el orden y la claridad	
Presentación de soluciones comerciales	
Productividad	
Profesionales inteligentes	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Responsabilidad	
Responsabilidad personal	
Sencillez	
Trabajo en equipo	
Trabajo en equipo centrado en objetivos	

**Nivel de Apoyo (Asistente, Auxiliares y Ayudantes):**

**Nombre del Cargo:** \_\_\_\_\_

<b>COMPETENCIA</b>	
Ética	
Adaptabilidad al cambio	
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	
Apoyo a los compañeros	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Búsqueda de información	
Calidad del trabajo	
Capacidad para aprender	
Colaboración	
Compromiso	
Compromiso	
Comunicación	
Conciencia organizacional	
Conocimiento de la industria y del mercado	
Conocimiento inteligente	
Construcción de relaciones de negocios	
Credibilidad técnica	
Dinamismo- Energía	
Flexibilidad	
Habilidad analítica	
Impacto e influencia	
Iniciativa	
Innovación	
Integridad	
Metodología para la calidad	
Modalidades de contacto	
Organización de la información	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente	
Pensamiento analítico	
Pensamiento conceptual	
Preocupación por el orden y la claridad	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Prudencia	
Relaciones públicas	
Resolución de problemas comerciales	
Responsabilidad personal	
Tolerancia a la presión	
Trabajo en equipo	
Trabajo en equipo centrado en objetivos	

**Nivel de Apoyo (Caja, Vendedor, Recepcionista, Chofer y Montacargista)**  
**Nombre del Cargo:** \_\_\_\_\_

<b>COMPETENCIA</b>	
Adaptabilidad al cambio	
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	
Apoyo a los compañeros	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Calidad del trabajo	
Capacidad de planificación y de organización	
Capacidad para aprender	
Colaboración	
Comprensión lectora	
Compromiso	
Comunicación	
Conciencia organizacional	
Confianza en sí mismo	
Conocimiento de la industria y el mercado	
Conocimiento inteligente	
Dinamismo - Energía	
Franqueza - Confiabilidad - Integridad	
Habilidad analítica	
Habilidades Mediáticas	
Herramientas al servicio del negocio	
Iniciativa	
Innovación	
Integridad	
Manejo de relaciones	
Modalidades de contacto	
Nivel de compromiso-Disciplina personal - Productividad	
Organización de la información	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente	
Orientación al cliente interno y externo	
Pensamiento analítico	
Pensamiento estratégico	
Perseverancia	
Preocupación por el orden y la claridad	
Presentación de soluciones comerciales	
Productividad	
Profundidad en el conocimiento de los productos	
Prudencia	
Relaciones públicas	
Resolución de problemas comerciales	
Responsabilidad personal	
Tolerancia a la presión	
Trabajo en equipo	

## Nivel Control

Nombre del Cargo: \_\_\_\_\_

<b>COMPETENCIA</b>	
Responsabilidad	
Apoyo a los compañeros	
Aprendizaje continuo	
Autocontrol	
Calidad del trabajo	
Capacidad de planificación y de organización	
Comunicación	
Confianza en sí mismo	
Dinamismo - Energía	
Franqueza - Confiabilidad – Integridad	
Habilidad analítica	
Iniciativa	
Liderazgo	
Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad	
Orientación a los resultados	
Orientación al cliente interno y externo	
Pensamiento analítico	
Pensamiento estratégico	
Perseverancia	
Preocupación por el orden y la claridad	
Prudencia	
Relaciones públicas	
Responsabilidad personal	

## TABULACIÓN Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

**Para: Nivel Directivo**

N.-	COMPETENCIA	GERENTE GENERAL	GERENTE NACIONAL DE VENTAS	GERENTE FINANCIERO	GERENTE ADMINISTRATIVO	GERENTE DE RR HH	TOTAL
1	Capacidad de planificación y de organización		x	x	x	x	4
2	Empowerment	x	x		x	x	4
3	Confianza en sí mismo	x	x		x		3
4	Construcción de relaciones de negocios		x	x	x		3
5	Dirección de equipos de trabajo		x		x	x	3
6	Manejo de relaciones de negocios (networking)		x				3
7	Orientación a los resultados	x		x	x		3
8	Orientación al cliente interno y externo.			x	x	x	3
9	Liderazgo para el cambio	x			x	x	3
10	Apoyo a los compañeros		x			x	2
11	Aprendizaje continuo				x	x	2
12	Autocontrol	x	x				2
13	Auto dirección basada en el valor	x		x			2
14	Conciencia organizacional	x		x			2
15	Conocimiento de la industria y el mercado		x		x		2
16	Franqueza – Confiabilidad - Integridad			x	x		2
17	Habilidades mediáticas	x				x	2
18	Impacto e influencia		x			x	2
19	Integridad	x			x		2
20	Metodología para la calidad	x		x			2
21	Modalidades de contacto				x	x	2
22	Perseverancia			x		x	2

23	Resolución de problemas		x		x		2
24	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x		x			2
25	Alta adaptabilidad – Flexibilidad			x			1
26	Calidad del trabajo			x			1
27	Capacidad de entender a los demás		x				1
28	Compromiso					x	1
29	Comunicación para compartir conocimientos				x		1
30	Desarrollo de su equipo	x					1
31	Desarrollo estratégico de los RR.HH.					x	1
32	Ética			x			1
33	Habilidad analítica	x		x			1
34	Iniciativa – Autonomía - Sencillez					x	1
35	Innovación		x				1
36	Negociación		x				1
37	Pensamiento analítico	x					1
38	Pensamiento estratégico	x					1
39	Profundidad en el conocimiento de los productos		x				1
40	Relaciones públicas					x	1

**COMENTARIO:** En esta tabla se puede observar cuáles son las competencias más opcionadas para el nivel directivo y que han sido seleccionadas por el grupo de expertos.

**Para: Nivel Técnico**

N.-	COMPETENCIA	ASESOR JURIDICO	JEFE DE SISTEMAS	CONTADOR GENERAL	TESORERO	JEFE DE BODEGA	TOTAL
7	Aprendizaje continuo	x	x	x	x		4
17	Confianza en sí mismo		x	x	x	x	4
5	Alta adaptabilidad - Flexibilidad		x				3
6	Apoyo a los compañeros			x	x	x	3
10	Calidad del trabajo			x	x	x	3
1	Autocontrol				x	x	2
2	Ética				x	x	2
3	Flexibilidad				x	x	2
13	Colaboración	x			x		2
15	Comunicación			x	x		2
20	Desarrollo de relaciones		x			x	2
21	Dinamismo - Energía			x		x	2
25	Habilidad analítica			x		x	2
28	Integridad				x	x	2
30	Orientación a los resultados			x	x		2
31	Orientación al cliente interno y externo		x	x			2
33	Pensamiento analítico		x		x		2
36	Perseverancia		x	x			2
37	Preocupación por el orden y la claridad		x	x			2
38	Prudencia			x	x		2
43	Trabajo en equipo	x				x	2
4	Adaptabilidad al cambio		x				1
9	Búsqueda de información		x				1
11	Capacidad de planificación y de organización			x			1
14	Compromiso		x				1
16	Conciencia organizacional		x				1
22	Dirección de equipos de trabajo		x				1
26	Impacto e influencia					x	1



27	Iniciativa - Autonomía				x	1
29	Liderazgo		x			1
32	Orientar y desarrollar a otras personas				x	1
34	Pensamiento conceptual			x		1
35	Pensamiento estratégico		x			1
39	Resolución de problemas	x				1
40	Responsabilidad				x	1
41	Responsabilidad personal			x		1
42	Tolerancia a la presión			x		1

**COMENTARIO:** En esta tabla se pueden observar cuáles son las competencias más opcionadas para el nivel técnico y que han sido seleccionadas por el grupo de expertos.

Para: Nivel Apoyo

Secretarias:

N.-	COMPETENCIA	SECRETARIA DE GERENCIA	SECRETARIA DE VENTAS	SECRETARIA DE BODEGA	SECRETARIA DE CONTABILIDAD	SECRETARIA DE GERENCIA FINANCIERA	SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN	TOTAL
5	Calidad del trabajo	x	x	x		x	x	5
44	Trabajo en equipo centrado en objetivos		x		x	x	x	4
2	Aprendizaje continuo		x	x	x			3
10	Compromiso	x		x			x	3
13	Confianza en sí mismo	x	x	x				3
16	Desarrollo de las relaciones	x		x	x			3
17	Dinamismo - Energía			x		x	x	3
20	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	x			x			3
24	Innovación del conocimiento		x					3
27	Metodología para la calidad		x		x	x		3
28	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	x		x			x	3
29	Orientación a los resultados	x	x				x	3
34	Perseverancia		x		x	x		3
35	Preocupación por el orden y la claridad	x			x	x		3
1	Adaptabilidad al cambio				x		x	2
3	Autocontrol		x			x		2
4	Búsqueda de información		x			x		2
6	Capacidad de planificación y organización					x	x	2
9	Competencias de los profesionales del conocimiento				x	x		2
12	Conciencia organizacional	x			x		x	2

18	Flexibilidad			x				2
19	Flexibilidad -Alta adaptabilidad	x						2
21	Herramientas al servicio del negocio				x			2
23	Iniciativa - Autonomía - Sencillez	x	x	x				2
26	Manejo de relaciones de negocios					x	x	2
30	Orientación al cliente interno y externo			x		x		2
31	Pensamiento analítico				x	x		2
37	Productividad		x	x				2
39	Profundidad en el conocimiento de los productos		x			x		2
43	Trabajo en equipo	x		x				2
7	Capacidad para aprender			x				1
8	Colaboración		x					1
11	Comunicación		x					1
14	Conocimiento de la industria y del mercado					x		1
15	Credibilidad técnica	x						1
22	Impacto e influencia	x			x			1
25	Integridad			x				1
32	Pensamiento conceptual				x			1
33	Pensamiento estratégico						x	1
36	Presentación de soluciones comerciales						x	1
38	Profesionales inteligentes						x	1
40	Responsabilidad			x				1
41	Responsabilidad personal				x			1
42	Sencillez						x	1

**COMENTARIO:** En esta tabla se pueden observar cuáles son las competencias más opcionadas para el nivel apoyo (secretarias) y que han sido seleccionadas por el grupo de expertos.

**Asistente, Auxiliares y Ayudantes:**

N.-	COMPETENCIA	ASISTENTE DE GERENCIA DE VENTAS	AUXILIAR DE CARTERA	AUXILIAR CONTABLE DE CARTERA	AUXILIAR CONTABLE DE TESORERIA	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	AYUDANTE DE BODEGA	TOTAL
1	Ética		x		x	x		3
2	Adaptabilidad al cambio		x	x	x	x	x	4
4	Apoyo a los compañeros		x	x	x	x	x	4
5	Aprendizaje continuo	x	x	x		x		4
6	Autocontrol		x				x	2
7	Búsqueda de información	x						1
8	Calidad del trabajo		x		x	x		3
9	Capacidad para aprender				x	x		2
10	Colaboración		x	x	x	x		4
11	Compromiso		x	x		x		3
12	Comunicación		x	x	x	x		4
13	Conciencia organizacional	x						1
14	Conocimiento de la industria y del mercado	x						1
15	Conocimiento inteligente	x						1
16	Construcción de relaciones de negocios	x						1
17	Credibilidad técnica	x						1
18	Dinamismo- Energía						x	1
19	Flexibilidad		x	x	x	x		4
20	Habilidad analítica				x	x	x	3
21	Impacto e influencia						x	1

22	Iniciativa		x					1
23	Innovación						x	1
24	Integridad	x	x	x	x			4
25	Metodología para la calidad	x					x	2
26	Modalidades de contacto						x	1
27	Organización de la información						x	1
28	Orientación a los resultados			x	x			2
29	Orientación al cliente	x				x		2
30	Pensamiento analítico			x				1
31	Pensamiento conceptual	x						1
32	Preocupación por el orden y la claridad			x			x	2
33	Profundidad en el conocimiento de los productos	x					x	2
34	Prudencia		x	x	x	x		4
35	Relaciones públicas	x						1
36	Resolución de problemas comerciales	x						1
37	Responsabilidad personal			x			x	1
38	Tolerancia a la presión		x	x	x	x	x	5
39	Trabajo en equipo		x					1
40	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x					x	2

**COMENTARIO:** En esta tabla se pueden observar cuáles son las competencias más opcionadas para el nivel apoyo (Asistente, Auxiliares y Ayudantes) y que han sido seleccionadas por el grupo de expertos.

### Caja, Vendedor, Recepcionista, Chofer y Montacargista

N.-	COMPETENCIA	CAJA	RECEPCIONISTA	VENDEDOR	CHOFER	MONTACARGISTA	TOTAL
1	Adaptabilidad al cambio			x	x	x	3
2	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	x					1
3	Apoyo a los compañeros	x					1
4	Aprendizaje continuo		x	x		x	3
5	Autocontrol				x	x	3
6	Calidad del trabajo	x	x	x	x		4
7	Capacidad de planificación y de organización				x		1
8	Capacidad para aprender	x					1
9	Colaboración		x			x	2
10	Comprensión lectora	x					1
11	Compromiso	x		x			2
12	Comunicación				x	x	3
13	Conciencia organizacional			x	x	x	3
14	Confianza en sí mismo	x				x	2
15	Conocimiento de la industria y el mercado		x				1
16	Conocimiento inteligente	x					1
17	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	5
18	Franqueza - Confiabilidad - Integridad					x	1
19	Habilidad analítica			x			1
20	Habilidades Mediáticas		x				1
21	Herramientas al servicio del negocio	x					1
22	Iniciativa		x	x		x	3
24	Integridad		x		x		2
25	Manejo de relaciones		x				1

26	Modalidades de contacto		x				1
27	Nivel de compromiso- Disciplina personal - Productividad				x		1
28	Organización de la información	x					1
29	Orientación a los resultados		x	x	x	x	4
30	Orientación al cliente		x		x		2
31	Orientación al cliente interno y externo			x			1
32	Pensamiento analítico	x					1
33	Pensamiento estratégico			x	x		2
34	Perseverancia					x	1
35	Preocupación por el orden y la claridad	x	x				2
36	Presentación de soluciones comerciales			x			1
37	Productividad	x				x	2
38	Profundidad en el conocimiento de los productos	x		x			2
39	Prudencia				x	x	2
40	Relaciones públicas		x	x			2
41	Resolución de problemas comerciales			x			1
42	Responsabilidad personal					x	1
43	Tolerancia a la presión		x				1
44	Trabajo en equipo			x		x	2

**COMENTARIO:** En esta tabla se pueden observar cuáles son las competencias más opcionadas para el nivel apoyo (Caja, Vendedor, Recepcionista, Chofer y Montacargista)) y que han sido seleccionadas por el grupo de expertos.

**Para: Nivel Control**

**Auditor**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>AUDITOR INTERNO</b>	<b>TOTAL</b>
1	Responsabilidad		0
2	Apoyo a los compañeros		0
3	Aprendizaje continuo		0
4	Autocontrol	x	1
5	Calidad del trabajo	x	1
6	Capacidad de planificación y de organización	x	1
7	Comunicación	x	0
8	Confianza en sí mismo		0
9	Dinamismo - Energía		0
10	Franqueza - Confiabilidad – Integridad	x	1
11	Habilidad analítica		0
12	Iniciativa	x	1
13	Liderazgo		0
14	Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad	x	1
15	Orientación a los resultados	x	1
16	Orientación al cliente interno y externo	x	1
17	Pensamiento analítico	x	1
18	Pensamiento estratégico	x	1
19	Perseverancia		0
20	Preocupación por el orden y la claridad		0
21	Prudencia	x	1
22	Relaciones públicas	x	1
23	Responsabilidad personal	x	1

**COMENTARIO:** En esta tabla se puede observar cuáles son las competencias más opcionadas para el nivel de control (auditor) y que han sido seleccionadas por el grupo de expertos.



## **ANEXO 4: MÉTODO DELPHI APLICADO A LA SELECCIÓN DE COMPETENCIAS**

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Los resultados obtenidos en la aplicación del método Delphi en sus 3 rondas se expresan en las siguientes tablas:

### **GERENTE GENERAL**

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
1	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x
2	Orientación a los resultados	x	x	-	x	x
3	Desarrollo de su equipo	x	x	x	x	x
4	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x
5	Empowerment	x	x	x	x	x
6	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x
7	Integridad	x	x	x	x	x
8	Liderazgo para el cambio	x	x	x	x	x
9	Habilidad analítica	x	x	x	x	x
10	Habilidades mediáticas	-	x	x	x	x
11	Autocontrol	x	x	x	-	x
12	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x
14	Autodirección basada en el valor	x	x	x	x	x
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x

#### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Gerente General no necesita de tres de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Orientación a los resultados	x	x	N	x	x	1	5	80
3	Desarrollo de su equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Empowerment	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Liderazgo para el cambio	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Habilidad analítica	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Habilidades mediáticas	N	x	x	x	x	1	5	80
11	Autocontrol	x	x	x	N	N	2	5	60
12	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Autodirección basada en el valor	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Autocontrol

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Pensamiento analítico	1	7	8	9	1	5,2
2	Orientación a los resultados	6	4	15	7	10	8,4
3	Desarrollo de su equipo	9	6	12	14	5	9,2
4	Pensamiento estratégico	2	13	10	13	14	10,4
5	Empowerment	12	3	1	1	9	5,2
6	Metodología para la calidad	14	8	2	6	2	6,4
7	Integridad	3	9	13	8	6	7,8
8	Liderazgo para el cambio	7	2	3	10	11	6,6
9	Habilidad analítica	15	14	7	2	12	10
10	Habilidades mediáticas	10	12	14	12	7	11
11	Conciencia organizacional	4	10	5	5	3	5,4
12	Confianza en sí mismo	8	15	9	11	8	10,2
13	Autodirección basada en el valor	11	5	11	3	13	8,6
14	Trabajo en equipo centrado en objetivos	5	11	6	4	4	6

### Comentario sobre la tabla.-

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Gerente General. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	Media	
1	Pensamiento analítico	5,2	10
2	Empowerment	5,2	10
3	Conciencia organizacional	5,4	10
4	Trabajo en equipo centrado en objetivos	6	10
5	Metodología para la calidad	6,4	9
6	Liderazgo para el cambio	6,6	9
7	Integridad	7,8	9
8	Orientación a los resultados	8,4	9
9	Autodirección basada en el valor	8,6	9
10	Desarrollo de su equipo	9,2	9
11	Habilidad analítica	10	9
12	Confianza en sí mismo	10,2	8
13	Pensamiento estratégico	10,4	8
14	Habilidades mediáticas	11	8

### Comentario sobre la tabla:

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Pensamiento Analítico y la menos importante Habilidades mediáticas.

### Perfil gráfico del puesto Gerente General

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Pensamiento analítico										*
2	Orientación a los resultados										*
3	Desarrollo de su equipo										*
4	Pensamiento estratégico										*
5	Empowerment										*
6	Metodología para la calidad										*
7	Integridad										*
8	Liderazgo para el cambio										*
9	Habilidad analítica										*
10	Habilidades mediáticas										*
11	Conciencia organizacional										*
12	Confianza en sí mismo										*
13	Autodirección basada en el valor										*
14	Trabajo en equipo centrado en objetivos										*

## AUDITOR INTERNO

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
2	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
3	Franqueza - Confiabilidad – Integridad	x	x	x	x	x
4	Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad	x	x	x	x	x
5	Orientación al cliente interno y externo	-	x	-	x	x
6	Comunicación	x	x	x	x	x
7	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x
8	Iniciativa	x	x	x	x	x
9	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x
10	Autocontrol	x	-	x	x	x
11	Responsabilidad	x	x	x	x	x
12	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x
13	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x
14	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x
15	Relaciones públicas	x	x	x	-	-

**Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Auditor Interno no necesita de tres de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Franqueza - Confiabilidad – Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Orientación al cliente interno y externo	N	x	N	x	x	2	5	60
6	Comunicación	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Iniciativa	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Autocontrol	x	N	x	x	x	1	5	80
11	Responsabilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Relaciones públicas	x	x	x	N	N	2	5	60

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, dos de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Orientación al cliente interno y externo y Relaciones públicas

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Media</b>
1	Orientación a los resultados	1	6	13	6	9	7
2	Calidad del trabajo	7	2	6	8	4	5,4
3	Franqueza - Confiabilidad – Integridad	9	10	4	1	8	6,4
4	Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad	5	4	11	13	13	9,2
5	Comunicación	12	8	5	11	3	7,8
6	Capacidad de planificación y de organización	10	1	2	7	10	6
7	Iniciativa	2	11	10	12	7	8,4
8	Pensamiento analítico	6	7	12	2	11	7,6
9	Autocontrol	13	13	1	9	2	7,6
10	Responsabilidad	11	12	7	5	5	8
11	Preocupación por el orden y la claridad	3	3	8	3	1	3,6
12	Responsabilidad personal	8	9	3	10	12	8,4
13	Pensamiento estratégico	4	5	9	4	6	5,6

**Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Auditor Interno. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Preocupación por el orden y la claridad	3,6	10
2	Calidad del trabajo	5,4	10
3	Pensamiento estratégico	5,6	10
4	Capacidad de planificación y de organización	6	10
5	Franqueza - Confiabilidad – Integridad	6,4	9
6	Orientación a los resultados	7	9
7	Pensamiento analítico	7,6	9
8	Autocontrol	7,6	9
9	Comunicación	7,8	9
10	Responsabilidad	8	9
11	Iniciativa	8,4	9
12	Responsabilidad personal	8,4	9
13	Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad	9,2	9

**Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Preocupación por el orden y la claridad y la menos importante Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad.

**Perfil gráfico del puesto Auditor Interno**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Orientación a los resultados									*	
2	Calidad del trabajo										*
3	Franqueza - Confiabilidad – Integridad									*	
4	Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad									*	
5	Comunicación									*	
6	Capacidad de planificación y de organización										*
7	Iniciativa									*	
8	Pensamiento analítico									*	
9	Autocontrol									*	
10	Responsabilidad									*	
11	Preocupación por el orden y la claridad										*
12	Responsabilidad personal									*	
13	Pensamiento estratégico									*	



## ASESOR JURIDICO

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Aprendizaje continuo	x	x	-	x	x
2	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x
3	Colaboración	x	x	x	x	x
4	Pensamiento conceptual	x	-	x	x	-
5	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
6	Flexibilidad	x	x	x	x	x
7	Adaptabilidad al cambio	x	x	-	x	x
8	Comunicación	x	x	x	x	x
9	Capacidad de planificación y organización	x	x	x	x	x
10	Iniciativa	x	x	x	x	x
11	Orientación al cliente	x	x	x	x	x
12	Capacidad para aprender	-	x	x	-	-
13	Autocontrol	x	x	x	x	x
14	Responsabilidad	x	x	x	x	x
15	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Asesor Jurídico no necesita de cuatro de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Aprendizaje continuo	x	x	N	x	x	1	5	80
2	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Colaboración	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Pensamiento conceptual	x	N	x	x	N	2	5	60
5	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Flexibilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Adaptabilidad al cambio	x	x	N	x	x	1	5	80
8	Comunicación	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Capacidad de planificación y organización	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Iniciativa	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Orientación al cliente	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Capacidad para aprender	N	x	x	N	N	3	5	40
13	Autocontrol	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Responsabilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x	0	5	100

### Comentario sobre la tabla:

Al hallar el nivel de concordancia, dos de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Pensamiento conceptual y Capacidad para aprender

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Aprendizaje continuo	9	5	12	11	7	8,8
2	Trabajo en equipo	4	10	5	1	4	4,8
3	Colaboración	10	8	13	10	13	10,8
4	Orientación a los resultados	1	2	6	5	6	4
5	Flexibilidad	11	3	3	2	8	5,4
6	Adaptabilidad al cambio	7	11	11	9	3	8,2
7	Comunicación	8	6	4	4	9	6,2
8	Capacidad de planificación y organización	2	13	9	6	2	6,4
9	Iniciativa	12	1	2	7	10	6,4
10	Orientación al cliente	13	9	10	13	12	11,4
11	Autocontrol	5	4	7	12	1	5,8
12	Responsabilidad	3	12	1	3	11	6
13	Apoyo a los compañeros	6	7	8	8	5	6,8

### Comentario sobre la tabla.-

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Asesor Jurídico. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).



## GERENTE FINANCIERO

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
2	Franqueza – Confiabilidad - Integridad	x	x	x	x	x
3	Habilidad analítica	x	x	x	x	x
4	Orientación al cliente interno y externo.	-	x	-	x	x
5	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	x	-	x	x	x
6	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
7	Capacidad de planificación y organización	x	x	x	x	x
8	Autodirección basada en el valor	x	x	x	x	x
9	Perseverancia	x	x	x	-	x
10	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x
11	Construcción de relaciones de negocios	x	x	x	x	x
12	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x
13	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x
14	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
15	Ética	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Gerente Financiero no necesita de tres de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Dirección de equipos de trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Franqueza – Confiabilidad - Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Habilidad analítica	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Orientación al cliente interno y externo.	N	x	N	x	x	2	5	60
5	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	x	N	x	x	x	1	5	80
6	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Capacidad de planificación y organización	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Autodirección basada en el valor	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Perseverancia	x	x	x	N	x	1	5	80
10	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Construcción de relaciones de negocios	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Ética	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Orientación al cliente interno y externo.

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Dirección de equipos de trabajo	9	6	7	5	8	7
2	Franqueza – Confiabilidad - Integridad	7	4	12	3	4	6
3	Habilidad analítica	11	13	1	9	11	9
4	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	2	14	13	10	14	10,6
5	Orientación a los resultados	3	1	11	1	10	5,2
6	Capacidad de planificación y organización	8	7	10	6	5	7,2
7	Autodirección basada en el valor	6	10	2	12	1	6,2
8	Perseverancia	13	9	14	14	7	11,4
9	Metodología para la calidad	14	2	4	13	9	8,4
10	Construcción de relaciones de negocios	12	11	5	7	3	7,6
11	Trabajo en equipo centrado en objetivos	10	5	8	2	6	6,2
12	Conciencia organizacional	5	3	3	11	12	6,8
13	Calidad del trabajo	1	12	6	4	2	5
14	Ética	4	8	9	8	13	8,4

**Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Gerente Financiero. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).



## GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	x	x	x	x	x
2	Habilidades mediáticas	x	x	x	x	x
3	Impacto e influencia	x	-	x	x	x
4	Relaciones públicas	x	x	-	x	x
5	Modalidades de contacto	x	x	x	x	x
6	Orientación al cliente interno y externo	x	x	x	x	x
7	Compromiso	x	x	x	x	x
8	Iniciativa – Autonomía - Sencillez	x	x	x	x	x
9	Capacidad de planificación y organización	x	x	x	x	x
10	Perseverancia	-	x	x	-	x
11	Liderazgo para el cambio	x	x	x	x	x
12	Empowerment	x	x	x	x	x
13	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	-
14	Dirección de equipos de trabajo	x	x	x	x	x
15	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Gerente de Recursos Humanos no necesita de cuatro de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Habilidades mediáticas	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Impacto e influencia	x	N	x	x	x	1	5	80
4	Relaciones públicas	x	x	N	x	x	1	5	80
5	Modalidades de contacto	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Orientación al cliente interno y externo	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Compromiso	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Iniciativa – Autonomía - Sencillez	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Capacidad de planificación y organización	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Perseverancia	N	x	x	N	x	2	5	60
11	Liderazgo para el cambio	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Empowerment	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	N	1	5	80
14	Dirección de equipos de trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Perseverancia

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	1	6	9	1	3	4
2	Habilidades mediáticas	5	12	2	12	9	8
3	Impacto e influencia	13	14	6	7	1	8,2
4	Relaciones públicas	8	5	14	13	11	10,2
5	Modalidades de contacto	2	7	12	11	10	8,4
6	Orientación al cliente interno y externo	14	11	4	10	12	10,2
7	Compromiso	6	10	8	2	7	6,6
8	Iniciativa – Autonomía - Sencillez	12	4	3	6	13	7,6
9	Capacidad de planificación y organización	3	9	11	14	6	8,6
11	Liderazgo para el cambio	9	1	13	3	4	6
12	Empowerment	7	3	1	9	8	5,6
13	Aprendizaje continuo	10	2	7	5	14	7,6
14	Dirección de equipos de trabajo	4	13	5	4	5	6,2
15	Apoyo a los compañeros	11	14	10	8	2	9

**Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Gerente de Recursos Humanos. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).



**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	Media	Rango
1	Desarrollo estratégico de los recursos humanos	4	10
2	Empowerment	5,6	10
3	Liderazgo para el cambio	6	10
4	Dirección de equipos de trabajo	6,2	9
5	Compromiso	6,6	9
6	Iniciativa – Autonomía - Sencillez	7,6	9
7	Aprendizaje continuo	7,6	9
8	Habilidades mediáticas	8	9
9	Impacto e influencia	8,2	9
11	Modalidades de contacto	8,4	9
12	Capacidad de planificación y organización	8,6	9
13	Apoyo a los compañeros	9	9
14	Relaciones públicas	10,2	8
15	Orientación al cliente interno y externo	10,2	8

**Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Desarrollo estratégico de los recursos humanos y la menos importante Orientación al cliente interno y externo.

**Perfil gráfico del puesto Gerente de Recursos Humanos**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:



## GERENTE ADMINISTRATIVO

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Liderazgo para el cambio	x	x	x	x	x
2	Comunicación para compartir conocimientos	x	-	x	x	x
3	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
4	Integridad	x	x	x	x	x
5	Empowerment	x	x	x	x	x
6	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	-
7	Aprendizaje continuo	-	x	x	x	x
8	Conocimiento de la industria y el mercado	x	x	x	x	x
9	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x
10	Franqueza – Confiabilidad - Integridad	x	x	x	x	x
11	Dirección de equipos de trabajo	x	x	x	x	x
12	Modalidades de contacto	x	x	-	x	x
13	Orientación al cliente interno y externo.	x	x	x	x	x
14	Resolución de problemas	x	x	x	x	x
15	Construcción de relaciones de negocios	x	x	x	-	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Gerente Administrativo no necesita de cinco de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Liderazgo para el cambio	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Comunicación para compartir conocimientos	x	N	x	x	x	1	5	80
3	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Empowerment	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	N	1	5	80
7	Aprendizaje continuo	N	x	x	x	x	1	5	80
8	Conocimiento de la industria y el mercado	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Franqueza – Confiabilidad - Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Dirección de equipos de trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Modalidades de contacto	x	x	N	x	x	1	5	80
13	Orientación al cliente interno y externo.	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Resolución de problemas	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Construcción de relaciones de negocios	x	x	x	N	x	1	5	80

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, todas las competencias obtuvieron más del 60 %, por tanto se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Ninguna

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Liderazgo para el cambio	6	9	10	4	7	7,2
2	Comunicación para compartir conocimientos	13	15	3	13	6	10
3	Orientación a los resultados	11	5	6	8	12	8,4
4	Integridad	2	8	11	14	3	7,6
5	Empowerment	7	3	12	3	10	7
6	Confianza en sí mismo	12	10	2	12	13	9,8
7	Aprendizaje continuo	15	13	14	9	15	13,2
8	Conocimiento de la industria y el mercado	9	2	13	5	2	6,2
9	Capacidad de planificación y de organización	4	6	1	6	1	3,6
10	Franqueza – Confiabilidad - Integridad	14	1	7	1	14	7,4
11	Dirección de equipos de trabajo	1	11	9	2	5	5,6
12	Modalidades de contacto	8	14	15	10	11	11,6
13	Orientación al cliente interno y externo.	5	12	4	7	8	7,2
14	Resolución de problemas	10	4	8	11	4	7,4
15	Construcción de relaciones de negocios	3	7	5	15	9	7,8

**Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Gerente Administrativo. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).



## JEFE DE SISTEMAS

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Credibilidad técnica	x	x	x	x	x
2	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x	x
3	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x
4	Orientación al cliente interno y externo.	-	x	x	x	x
5	Búsqueda de información	x	x	x	x	x
6	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x
7	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	x	x	x	x	x
8	Aprendizaje continuo	x	-	x	-	x
9	Resolución de problemas	x	x	x	x	x
10	Perseverancia	x	x	-	x	x
11	Dirección de equipos de trabajo	x	x	x	x	x
12	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x
13	Desarrollo de redes flexibles	x	x	x	x	x
14	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x
15	Compromiso	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Jefe Informático no necesita de tres las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Credibilidad técnica	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Orientación al cliente interno y externo.	N	x	x	x	x	1	5	80
5	Búsqueda de información	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Aprendizaje continuo	x	N	x	N	x	2	5	60
9	Resolución de problemas	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Perseverancia	x	x	N	x	x	1	5	80
11	Dirección de equipos de trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Desarrollo de redes flexibles	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Compromiso	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Aprendizaje Continuo

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Credibilidad técnica	1	6	8	4	6	5
2	Adaptabilidad al cambio	6	3	12	2	11	6,8
3	Pensamiento analítico	12	8	1	10	3	6,8
4	Orientación al cliente interno y externo.	14	5	4	7	10	8
5	Búsqueda de información	4	1	6	13	7	6,2
6	Confianza en sí mismo	7	11	7	9	2	7,2
7	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	10	14	2	10	9	9
8	Resolución de problemas	3	7	11	3	12	7,2
9	Perseverancia	13	12	14	6	14	11,8
10	Dirección de equipos de trabajo	8	2	9	11	4	6,8
11	Conciencia organizacional	11	13	13	1	8	9,2
12	Desarrollo de redes flexibles	2	9	5	8	5	5,8
13	Preocupación por el orden y la claridad	9	4	10	12	13	9,6
14	Compromiso	5	10	3	5	1	4,8

**Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Jefe Informático. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Compromiso	4,8	10
2	Credibilidad técnica	5	10
3	Desarrollo de redes flexibles	5,8	10
4	Búsqueda de información	6,2	9
5	Adaptabilidad al cambio	6,8	9
6	Pensamiento analítico	6,8	9
7	Dirección de equipos de trabajo	6,8	9
8	Confianza en sí mismo	7,2	9
9	Resolución de problemas	7,2	9
10	Orientación al cliente interno y externo.	8	9
11	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	9	9
12	Conciencia organizacional	9,2	9
13	Preocupación por el orden y la claridad	9,6	9
14	Perseverancia	11,8	8

**Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Compromiso y la menos importante Perseverancia.

**Perfil gráfico del puesto Jefe Informático**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Credibilidad técnica										*
2	Adaptabilidad al cambio									*	*
3	Pensamiento analítico									*	
4	Orientación al cliente interno y externo.									*	
5	Búsqueda de información									*	
6	Confianza en sí mismo									*	
7	Alta adaptabilidad - Flexibilidad									*	
8	Resolución de problemas									*	
9	Perseverancia								*	*	
10	Dirección de equipos de trabajo									*	
11	Conciencia organizacional									*	
12	Desarrollo de redes flexibles									*	*
13	Preocupación por el orden y la claridad									*	*
14	Compromiso									*	*

## CONTADOR GENERAL

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Prudencia	x	x	x	x	x
2	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
3	Perseverancia	x	x	x	x	x
4	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	
5	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x
6	Orientación al cliente interno y externo	x	-	x	x	-
7	Liderazgo	x	x	x	x	x
8	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
9	Habilidad analítica	x	x	x	x	x
10	Comunicación	x	x	x	x	x
11	Aprendizaje continuo	-	x	-	-	x
12	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x
14	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	-	x
15	Apoyo a los compañeros	x	-	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Contador General no necesita de cuatro de las competencias aquí listadas.



**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Prudencia	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Perseverancia	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Pensamiento estratégico	x	x	x	x		0	5	100
5	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Orientación al cliente interno y externo	x	N	x	x	N	2	5	60
7	Liderazgo	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Habilidad analítica	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Comunicación	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Aprendizaje continuo	N	x	N	N	x	3	5	40
12	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	N	x	1	5	80
15	Apoyo a los compañeros	x	N	x	x	x	1	5	80

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, dos de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Orientación al cliente interno y externo y Aprendizaje continuo

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Prudencia	4	7	10	2	4	5,4
2	Orientación a los resultados	13	5	3	10	12	8,6
3	Perseverancia	1	8	7	8	10	6,8
4	Pensamiento analítico	7	11	1	3	3	5
5	Dinamismo - Energía	12	4	6	9	8	7,8
6	Liderazgo	2	1	11	12	9	7
7	Calidad del trabajo	9	10	2	7	1	5,8
8	Habilidad analítica	6	2	12	1	2	4,6
9	Comunicación	11	6	5	11	6	7,8
10	Capacidad de planificación y de organización	3	12	8	4	11	7,6
11	Confianza en sí mismo	8	3	13	6	13	8,6
12	Preocupación por el orden y la claridad	10	9	4	13	5	8,2
13	Apoyo a los compañeros	5	13	9	5	7	7,8

### **Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Contador General. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Habilidad analítica	4,6	10
2	Pensamiento analítico	5	10
3	Prudencia	5,4	10
4	Calidad del trabajo	5,8	10
5	Perseverancia	6,8	9
6	Liderazgo	7	9
7	Capacidad de planificación y de organización	7,6	9
8	Dinamismo - Energía	7,8	9
9	Comunicación	7,8	9
10	Apoyo a los compañeros	7,8	9
11	Preocupación por el orden y la claridad	8,2	9
12	Orientación a los resultados	8,6	9
13	Confianza en sí mismo	8,6	9

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Habilidad Analítica y la menos importante Confianza en sí mismo.

### **Perfil gráfico del puesto Contador General**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Prudencia										
2	Orientación a los resultados										
3	Perseverancia										
4	Pensamiento analítico										
5	Dinamismo - Energía										
6	Liderazgo										
7	Calidad del trabajo										
8	Habilidad analítica										
9	Comunicación										
10	Capacidad de planificación y de organización										
11	Confianza en sí mismo										
12	Preocupación por el orden y la claridad										
13	Apoyo a los compañeros										

## TESORERO

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Prudencia	x	x	x	x	x
2	Ética	x	x	x	x	x
3	Comunicación	x	x	x	x	x
4	Autocontrol	x	x	x	x	x
5	Flexibilidad	x	-	x	-	x
6	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x
7	Colaboración	x	x	x	x	x
8	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x
9	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
10	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
11	Integridad	x	x		x	x
12	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x
14	Tolerancia a la presión	-	x	x	x	x
15	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	-

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Tesorero no necesita de tres las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Prudencia	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Ética	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Comunicación	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Autocontrol	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Flexibilidad	x	N	x	N	x	2	5	60
6	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Colaboración	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Integridad	x	x		x	x	0	5	100
12	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Tolerancia a la presión	N	x	x	x	x	1	5	80
15	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	N	1	5	80

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Flexibilidad

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Prudencia	4	9	6	8	7	6,8
2	Ética	1	6	2	9	1	3,8
3	Comunicación	13	11	14	14	4	11,2
4	Autocontrol	9	8	8	3	12	8
5	Aprendizaje continuo	5	2	13	5	8	6,6
6	Colaboración	12	10	3	7	3	7
7	Pensamiento analítico	2	5	12	13	11	8,6
8	Calidad del trabajo	10	13	5	1	10	7,8
9	Orientación a los resultados	6	1	7	12	2	5,6
10	Integridad	8	12	1	4	5	6
11	Responsabilidad personal	3	7	11	10	13	8,8
12	Confianza en sí mismo	11	3	9	2	9	6,8
13	Tolerancia a la presión	14	14	4	11	6	9,8
14	Apoyo a los compañeros	7	4	10	6	14	8,2

### **Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Tesorero. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Ética	3,8	10
2	Orientación a los resultados	5,6	10
3	Integridad	6	10
4	Aprendizaje continuo	6,6	9
5	Prudencia	6,8	9
6	Confianza en sí mismo	6,8	9
7	Colaboración	7	9
8	Calidad del trabajo	7,8	9
9	Autocontrol	8	9
10	Apoyo a los compañeros	8,2	9
11	Pensamiento analítico	8,6	9
12	Responsabilidad personal	8,8	9
13	Tolerancia a la presión	9,8	9
14	Comunicación	11,2	8

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Ética y la menos importante Comunicación.

### **Perfil gráfico del puesto Tesorero**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Prudencia									*	
2	Ética										*
3	Comunicación								*		
4	Autocontrol									*	
5	Aprendizaje continuo									*	
6	Colaboración									*	
7	Pensamiento analítico									*	
8	Calidad del trabajo									*	
9	Orientación a los resultados									*	
10	Integridad									*	
11	Responsabilidad personal									*	
12	Confianza en sí mismo									*	
13	Tolerancia a la presión									*	
14	Apoyo a los compañeros									*	

## GERENTE NACIONAL DE VENTAS

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x
2	Negociación	x	x	x	x	x
3	Resolución de problemas comerciales	x	x	x	x	x
4	Empowerment	x	x	x	x	x
5	Manejo de relaciones de negocios (networking)	x	x	x	x	x
6	Innovación	x	x	x	x	x
7	Conocimiento de la industria y el mercado	x	x	x	x	x
8	Construcción de relaciones de negocios	x	x	x	x	x
9	Dirección de equipos de trabajo	x	x	x	x	x
10	Capacidad de entender a los demás	x	-	x	x	x
11	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x
12	Autocontrol	x	x	x	-	x
13	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x
14	Impacto e influencia	x	x	x	x	x
15	Confianza en sí mismo	-	x	x	x	x

**Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Gerente Nacional De Ventas no necesita de tres de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Negociación	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Resolución de problemas comerciales	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Empowerment	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Manejo de relaciones de negocios (networking)	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Innovación	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Conocimiento de la industria y el mercado	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Construcción de relaciones de negocios	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Dirección de equipos de trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Capacidad de entender a los demás	x	N	x	x	x	1	5	80
11	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Autocontrol	x	x	x	N	x	1	5	80
13	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Impacto e influencia	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Confianza en sí mismo	N	x	x	x	x	1	5	80

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, todas las competencias obtuvieron más del 60 %, por tanto se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Ninguna

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Media</b>
1	Profundidad en el conocimiento de los productos	4	1	5	1	6	3,4
2	Negociación	9	4	10	4	1	5,6
3	Resolución de problemas comerciales	10	11	3	11	14	9,8
4	Empowerment	1	5	8	10	5	5,8
5	Manejo de relaciones de negocios (networking)	5	3	7	3	12	6
6	Innovación	14	13	12	8	7	10,8
7	Conocimiento de la industria y el mercado	2	6	4	7	15	6,8
8	Construcción de relaciones de negocios	11	9	2	9	2	6,6
9	Dirección de equipos de trabajo	12	7	11	2	13	9
10	Capacidad de entender a los demás	6	15	9	12	11	10,6
11	Capacidad de planificación y de organización	8	10	13	6	8	9
12	Autocontrol	13	12	15	15	3	11,6
13	Apoyo a los compañeros	3	14	6	14	10	9,4
14	Impacto e influencia	7	2	1	13	9	6,4
15	Confianza en sí mismo	15	8	14	5	4	9,2

**Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Gerente Nacional de Ventas. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).



**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Profundidad en el conocimiento de los productos	3,4	10
2	Negociación	5,6	10
3	Empowerment	5,8	10
4	Manejo de relaciones de negocios (networking)	6	10
5	Impacto e influencia	6,4	9
6	Construcción de relaciones de negocios	6,6	9
7	Conocimiento de la industria y el mercado	6,8	9
8	Dirección de equipos de trabajo	9	9
9	Capacidad de planificación y de organización	9	9
10	Confianza en sí mismo	9,2	9
11	Apoyo a los compañeros	9,4	9
12	Resolución de problemas comerciales	9,8	9
13	Capacidad de entender a los demás	10,6	8
14	Innovación	10,8	8
15	Autocontrol	11,6	8

**Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Profundidad en el conocimiento de los productos y la menos importante Autocontrol.

**Perfil gráfico del puesto Gerente Nacional de Ventas**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Profundidad en el conocimiento de los productos										
2	Negociación										
3	Resolución de problemas comerciales										
4	Empowerment										
5	Manejo de relaciones de negocios (networking)										
6	Innovación										
7	Conocimiento de la industria y el mercado										
8	Construcción de relaciones de negocios										
9	Dirección de equipos de trabajo										
10	Capacidad de entender a los demás										
11	Capacidad de planificación y de organización										
12	Autocontrol										
13	Apoyo a los compañeros										
14	Impacto e influencia										
15	Confianza en sí mismo										

## AUXILIAR DE CARTERA

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Compromiso	x	x	x	x	x
2	Prudencia	x	x	x	x	x
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
4	Colaboración	x	x	x	x	x
5	Comunicación	-	x	x	x	x
6	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x
7	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x
8	Tolerancia a la presión	x	x	x	x	x
9	Flexibilidad	x	x	x	x	x
10	Autocontrol	x	-	x	x	-
11	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x	x
12	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x
13	Integridad	x	x	x	x	x
14	Ética	x	x	x	x	x
15	Iniciativa	-	x	-	x	x

**Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Auxiliar de Cartera no necesita de tres de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Compromiso	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Prudencia	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Colaboración	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Comunicación	N	x	x	x	x	1	5	80
6	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Tolerancia a la presión	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Flexibilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Autocontrol	x	N	x	x	N	2	5	60
11	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Ética	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Iniciativa	N	x	N	x	x	2	5	60

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, dos de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Autocontrol e Iniciativa

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Compromiso	1	6	11	8	5	6,2
2	Prudencia	11	4	2	1	11	5,8
3	Calidad del trabajo	5	9	10	3	1	5,6
4	Colaboración	10	2	3	7	8	6
5	Comunicación	13	8	9	13	6	9,8
6	Aprendizaje continuo	4	7	6	9	10	7,2
7	Trabajo en equipo	9	3	4	2	7	5
8	Tolerancia a la presión	6	5	13	6	9	7,8
9	Flexibilidad	3	13	5	11	13	9
10	Adaptabilidad al cambio	12	13	8	4	3	8
11	Apoyo a los compañeros	7	11	12	10	12	10,4
12	Integridad	2	1	7	12	4	5,2
13	Ética	8	12	1	5	2	5,6

### **Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Auxiliar de Cartera. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Trabajo en equipo	5	10
2	Integridad	5,2	10
3	Calidad del trabajo	5,6	10
4	Ética	5,6	10
5	Prudencia	5,8	10
6	Colaboración	6	10
7	Compromiso	6,2	9
8	Aprendizaje continuo	7,2	9
9	Tolerancia a la presión	7,8	9
10	Adaptabilidad al cambio	8	9
11	Flexibilidad	9	9
12	Comunicación	9,8	9
13	Apoyo a los compañeros	10,4	8

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Trabajo en Equipo y la menos importante Apoyo a los compañeros.

### **Perfil gráfico del puesto Auxiliar de Cartera**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Compromiso									*	
2	Prudencia										*
3	Calidad del trabajo										*
4	Colaboración										*
5	Comunicación									*	
6	Aprendizaje continuo									*	
7	Trabajo en equipo										*
8	Tolerancia a la presión									*	
9	Flexibilidad									*	
10	Adaptabilidad al cambio									*	
11	Apoyo a los compañeros								*		
12	Integridad										*
13	Ética										*

## AUXILIAR CONTABLE DE CARTERA

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Compromiso	x	x	x	x	x
2	Prudencia	x	x	x	x	x
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
4	Integridad	x	x	x	x	x
5	Colaboración	x	x	x	x	x
6	Comunicación	-	x	x	-	x
7	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x
8	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x
9	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x
10	Flexibilidad	x	-	x	x	x
11	Adaptabilidad al cambio	x	x	-	x	-
12	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x
13	Tolerancia a la presión	x	x	x	x	x
14	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x
15	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Auxiliar Contable de Cartera no necesita de tres de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Compromiso	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Prudencia	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Colaboración	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Comunicación	N	x	x	N	x	2	5	60
7	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Flexibilidad	x	N	x	x	x	1	5	80
11	Adaptabilidad al cambio	x	x	N	x	N	2	5	60
12	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Tolerancia a la presión	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, dos de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Comunicación y Adaptabilidad al cambio.

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Compromiso	2	9	5	6	10	6,4
2	Prudencia	6	5	12	1	3	5,4
3	Calidad del trabajo	12	12	4	9	1	7,6
4	Integridad	1	6	1	12	2	4,4
5	Colaboración	11	8	6	2	7	6,8
6	Pensamiento analítico	7	2	10	11	8	7,6
7	Apoyo a los compañeros	3	11	13	8	4	7,8
8	Responsabilidad personal	8	7	3	5	9	6,4
9	Flexibilidad	4	13	9	7	13	9,2
10	Aprendizaje continuo	9	3	7	3	5	5,4
11	Tolerancia a la presión	13	10	11	13	11	11,6
12	Preocupación por el orden y la claridad	10	1	8	4	12	7
13	Orientación a los resultados	5	4	2	10	6	5,4

### **Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Auxiliar Contable de Cartera. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Integridad	4,4	10
2	Prudencia	5,4	10
3	Aprendizaje continuo	5,4	10
4	Orientación a los resultados	5,4	10
5	Compromiso	6,4	9
6	Responsabilidad personal	6,4	9
7	Colaboración	6,8	9
8	Preocupación por el orden y la claridad	7	9
9	Calidad del trabajo	7,6	9
10	Pensamiento analítico	7,6	9
11	Apoyo a los compañeros	7,8	9
12	Flexibilidad	9,2	9
13	Tolerancia a la presión	11,6	8

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Integridad y la menos importante Tolerancia a la presión.

### **Perfil gráfico del puesto Auxiliar Contable de Cartera**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Compromiso									*	
2	Prudencia										*
3	Calidad del trabajo									*	
4	Integridad										*
5	Colaboración									*	
6	Pensamiento analítico									*	
7	Apoyo a los compañeros									*	
8	Responsabilidad personal									*	
9	Flexibilidad									*	
10	Aprendizaje continuo										*
11	Tolerancia a la presión									*	
12	Preocupación por el orden y la claridad									*	
13	Orientación a los resultados									*	

## JEFE DE BODEGA

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Habilidad analítica	x	x	x	x	x
2	Flexibilidad	-	x	x	x	x
3	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x
4	Autocontrol	x	x	x	x	x
5	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x
6	Impacto e influencia	x	x	x	x	
7	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x
8	Orientar y desarrollar a otras personas	x	x	x	x	x
9	Ética	x	x	x	x	x
10	Responsabilidad	x	x	x		x
11	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x
12	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
13	Integridad	x	x	x	x	x
14	Iniciativa - Autonomía	x	x	x	x	x
15	Desarrollo de relaciones	x	-	x	x	-

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Jefe De Bodega no necesita de dos de las competencias aquí listadas.



**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Habilidad analítica	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Flexibilidad	-	x	x	x	x	1	5	80
3	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Autocontrol	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Impacto e influencia	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Orientar y desarrollar a otras personas	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Ética	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Responsabilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Iniciativa - Autonomía	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Desarrollo de relaciones	x	-	x	x	-	2	5	60

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Desarrollo de las relaciones

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Habilidad analítica	5	10	4	10	6	7
2	Flexibilidad	14	6	9	14	11	10,8
3	Trabajo en equipo	4	2	1	9	5	4,2
4	Autocontrol	10	8	7	3	14	8,4
5	Confianza en sí mismo	8	12	13	8	10	10,2
6	Impacto e influencia	3	14	6	6	4	6,6
7	Apoyo a los compañeros	12	4	12	13	9	10
8	Orientar y desarrollar a otras personas	7	11	8	11	12	9,8
9	Ética	13	7	2	5	3	6
10	Responsabilidad	2	1	5	12	1	4,2
11	Dinamismo - Energía	11	5	14	1	13	8,8
12	Calidad del trabajo	9	3	10	2	7	6,2
13	Integridad	1	13	3	7	2	5,2
14	Iniciativa - Autonomía	6	9	11	4	8	7,6

### **Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Jefe de Bodega. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Trabajo en equipo	4,2	10
2	Responsabilidad	4,2	10
3	Integridad	5,2	10
4	Ética	6	10
5	Calidad del trabajo	6,2	9
6	Impacto e influencia	6,6	9
7	Habilidad analítica	7	9
8	Iniciativa - Autonomía	7,6	9
9	Autocontrol	8,4	9
10	Dinamismo - Energía	8,8	9
11	Orientar y desarrollar a otras personas	9,8	9
12	Apoyo a los compañeros	10	9
13	Confianza en sí mismo	10,2	8
14	Flexibilidad	10,8	8

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Trabajo en equipo y la menos importante Flexibilidad.

### **Perfil gráfico del puesto Jefe de Bodega**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Habilidad analítica										
2	Flexibilidad										
3	Trabajo en equipo										
4	Autocontrol										
5	Confianza en sí mismo										
6	Impacto e influencia										
7	Apoyo a los compañeros										
8	Orientar y desarrollar a otras personas										
9	Ética										
10	Responsabilidad										
11	Dinamismo - Energía										
12	Calidad del trabajo										
13	Integridad										
14	Iniciativa - Autonomía										

## AUXILIAR CONTABLE DE TESORERIA

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Flexibilidad	-	x	x	-	x
2	Colaboración	x	x	x	x	x
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
4	Prudencia	x	x	x	x	x
5	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
6	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x	x
7	Integridad	x	x	x	x	x
8	Comunicación	x	-	x	x	-
9	Prudencia	x	x	x	x	x
10	Ética	x	x	x	x	x
11	Comunicación	x	x	x	x	x
12	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x
13	Tolerancia a la presión	x	x	x	x	x
14	Habilidad analítica	x	x	x	x	x
15	Capacidad para aprender	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Auxiliar Contable de Tesorería no necesita de dos de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Flexibilidad	N	x	x	N	x	2	5	60
2	Colaboración	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Prudencia	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Comunicación	x	N	x	x	N	2	5	60
9	Prudencia	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Ética	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Comunicación	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Tolerancia a la presión	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Habilidad analítica	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Capacidad para aprender	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, dos de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Flexibilidad y Comunicación

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Colaboración	5	7	11	8	6	7,4
2	Calidad del trabajo	10	2	1	5	3	4,2
3	Prudencia	2	6	12	12	8	8
4	Orientación a los resultados	6	12	4	2	11	7
5	Adaptabilidad al cambio	11	8	6	7	13	9
6	Integridad	1	3	8	1	2	3
7	Prudencia	7	11	3	10	9	8
8	Ética	3	1	7	9	1	4,2
9	Comunicación	12	9	2	6	5	6,8
10	Apoyo a los compañeros	13	5	10	3	10	8,2
11	Tolerancia a la presión	8	10	5	13	4	8
12	Habilidad analítica	4	13	9	11	7	8,8
13	Capacidad para aprender	9	4	13	4	12	8,4

### **Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Auxiliar Contable de Tesorería. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Integridad	3	10
2	Calidad del trabajo	4,2	10
3	Ética	4,2	10
4	Comunicación	6,8	9
5	Orientación a los resultados	7	9
6	Colaboración	7,4	9
7	Prudencia	8	9
8	Prudencia	8	9
9	Tolerancia a la presión	8	9
10	Apoyo a los compañeros	8,2	9
11	Capacidad para aprender	8,4	9
12	Habilidad analítica	8,8	9
13	Adaptabilidad al cambio	9	9

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Integridad y la menos importante Adaptabilidad al Cambio.

### **Perfil gráfico del puesto Auxiliar Contable de Tesorería**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Colaboración									*	
2	Calidad del trabajo									*	
3	Prudencia									*	
4	Orientación a los resultados									*	
5	Adaptabilidad al cambio									*	
6	Integridad									*	
7	Prudencia									*	
8	Ética									*	
9	Comunicación									*	
10	Apoyo a los compañeros									*	
11	Tolerancia a la presión									*	
12	Habilidad analítica									*	
13	Capacidad para aprender									*	

## AUXILIAR DE CONTABILIDAD

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
2	Habilidad analítica	x	x	x	x	x
3	Adaptabilidad al cambio	x	-	x	x	x
4	Integridad	x	x	x	x	x
5	Capacidad para aprender	x	x	x	x	x
6	Colaboración	x	x	x	x	x
7	Flexibilidad	-	x	x	-	-
8	Comunicación	x	x	x	x	x
9	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x
10	Compromiso	x	x	x	x	x
11	Ética	x	x	x	x	x
12	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x
13	Prudencia	x	x	x	x	x
14	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
15	Tolerancia a la presión	x	x	-	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Auxiliar DE Contabilidad no necesita de tres de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Habilidad analítica	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Adaptabilidad al cambio	x	N	x	x	x	1	5	80
4	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Capacidad para aprender	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Colaboración	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Flexibilidad	N	x	x	N	N	3	5	40
8	Comunicación	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Compromiso	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Ética	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Prudencia	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Tolerancia a la presión	x	x	N	x	x	1	5	80

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Flexibilidad

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Calidad del trabajo	2	9	5	6	10	6,4
2	Habilidad analítica	6	5	12	1	3	5,4
3	Adaptabilidad al cambio	12	12	4	9	1	7,6
4	Integridad	1	14	1	12	2	6
5	Capacidad para aprender	11	8	6	2	14	8,2
6	Colaboración	7	2	10	11	8	7,6
7	Comunicación	3	11	13	8	4	7,8
8	Apoyo a los compañeros	8	7	14	5	9	8,6
9	Compromiso	4	13	3	7	6	6,6
10	Ética	9	3	7	3	5	5,4
11	Aprendizaje continuo	13	10	11	13	11	11,6
12	Prudencia	10	1	8	4	12	7
13	Orientación a los resultados	5	4	2	10	13	6,8
14	Tolerancia a la presión	14	6	9	14	7	10

### **Comentario sobre la tabla.-**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Auxiliar de Contabilidad. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (es la sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Habilidad analítica	5,4	10
2	Ética	5,4	10
3	Integridad	6	10
4	Calidad del trabajo	6,4	9
5	Compromiso	6,6	9
6	Orientación a los resultados	6,8	9
7	Prudencia	7	9
8	Adaptabilidad al cambio	7,6	9
9	Colaboración	7,6	9
10	Comunicación	7,8	9
11	Capacidad para aprender	8,2	9
12	Apoyo a los compañeros	8,6	9
13	Tolerancia a la presión	10	9
14	Aprendizaje continuo	11,6	8

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Habilidad Analítica y la menos importante Aprendizaje Continuo.

### **Perfil gráfico del puesto Auxiliar de Contabilidad**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 y hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya Media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:



N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Calidad del trabajo									*	
2	Habilidad analítica										
3	Adaptabilidad al cambio										
4	Compromiso										
5	Capacidad para aprender										
6	Colaboración										
7	Comunicación										
8	Apoyo a los compañeros										
9	Integridad										
10	Ética										
11	Aprendizaje continuo										
12	Prudencia										
13	Orientación a los resultados										
14	Tolerancia a la presión										

## SECRETARIA DE GERENCIA

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Flexibilidad -Alta adaptabilidad	x	x	x	x	x
2	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
3	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	x	x	x	x	x
4	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	x	x	x	x	x
5	Orientación al cliente interno y externo	x	-	x	x	x
6	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
7	Comunicación	x	x	x	x	x
8	Credibilidad técnica	x	-	-	x	x
9	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x
10	Iniciativa	x	x	x	x	x
11	Impacto e influencia	x	x	x	x	-
12	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	-
14	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x
15	Desarrollo de relaciones	x	x	-	-	-

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Secretaria de Gerencia no necesita de 5 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Flexibilidad -Alta adaptabilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Orientación al cliente interno y externo	x	N	x	x	x	1	5	80
6	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Comunicación	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Credibilidad técnica	x	N	N	x	x	2	5	60
9	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Iniciativa	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Impacto e influencia	x	x	x	x	N	1	5	80
12	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	N	1	5	80
14	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Desarrollo de relaciones	x	x	N	N	N	3	5	40

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, dos de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Credibilidad técnica y Desarrollo de relaciones

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Flexibilidad -Alta adaptabilidad	1	6	4	5	6	4,4
2	Calidad del trabajo	7	8	8	7	12	8,4
3	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	11	1	12	10	1	7
4	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	2	9	5	1	7	4,8
5	Orientación al cliente interno y externo	12	13	9	6	2	8,4
6	Orientación a los resultados	8	5	13	11	9	9,2
7	Comunicación	3	3	1	2	11	4
8	Trabajo en equipo	4	7	6	8	3	5,6
9	Iniciativa	9	12	10	3	8	8,4
10	Impacto e influencia	13	11	2	12	10	9,6
11	Conciencia organizacional	5	4	7	9	4	5,8
12	Confianza en sí mismo	10	10	11	4	13	9,6
13	Preocupación por el orden y la claridad	6	2	3	13	5	5,8

### Comentario sobre la tabla:

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Secretaria de Gerencia. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	Media	Rango
1	Comunicación	4	10
2	Flexibilidad -Alta adaptabilidad	4,4	10
3	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	4,8	10
4	Trabajo en equipo	5,6	10
5	Conciencia organizacional	5,8	10
6	Preocupación por el orden y la claridad	5,8	10
7	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	7	9
8	Calidad del trabajo	8,4	9
9	Orientación al cliente interno y externo	8,4	9
10	Iniciativa	8,4	9
11	Orientación a los resultados	9,2	9
12	Impacto e influencia	9,6	9
13	Confianza en sí mismo	9,6	9

### Comentario sobre la tabla:

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Comunicación y la menos importante Confianza en sí mismo.

### Perfil gráfico del puesto Secretaria de Gerencia

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación

8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Flexibilidad -Alta adaptabilidad										*
2	Calidad del trabajo										*
3	Franqueza - Confiabilidad - Integridad										*
4	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad										*
5	Orientación al cliente interno y externo										*
6	Orientación a los resultados										*
7	Comunicación										*
8	Trabajo en equipo										*
9	Iniciativa										*
10	Impacto e influencia										*
11	Conciencia organizacional										*
12	Confianza en sí mismo										*
13	Preocupación por el orden y la claridad										*

## **ASISTENTE DE GERENCIA DE VENTAS**

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Relaciones públicas	x	x	-	x	-
2	Conocimiento inteligente	x	x	x	x	x
3	Pensamiento conceptual	x	x	x	x	-
4	Integridad	x	x	x	x	x
5	Búsqueda de información	x	x	x	x	x
6	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x
7	Orientación al cliente	x	x	x	x	x
8	Conciencia organizacional	-	x	x	x	x
9	Credibilidad técnica	x	x	-	x	x
10	Resolución de problemas comerciales	x	x	x	x	x
11	Construcción de relaciones de negocios	x	x	x	x	x
12	Conocimiento de la industria y del mercado	x	x	x	x	x
13	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x
14	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x

**Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Asistente de Ventas no necesita de 5 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Relaciones públicas	x	x	N	x	N	2	5	60
2	Conocimiento inteligente	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Pensamiento conceptual	x	x	x	x	N	1	5	80
4	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Búsqueda de información	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Orientación al cliente	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Conciencia organizacional	N	x	x	x	x	1	5	80
9	Credibilidad técnica	x	x	N	x	x	1	5	80
10	Resolución de problemas comerciales	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Construcción de relaciones de negocios	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Conocimiento de la industria y del mercado	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Metodología para la calidad	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Relaciones públicas

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Conocimiento inteligente	14	4	6	2	4	6
2	Pensamiento conceptual	11	8	10	7	14	10
3	Integridad	8	1	1	11	8	5,8
4	Búsqueda de información	1	12	13	5	11	8,4
5	Aprendizaje continuo	5	5	7	14	5	7,2
6	Orientación al cliente	13	9	2	1	13	7,6
7	Conciencia organizacional	3	2	11	8	1	5
8	Credibilidad técnica	2	14	14	12	9	10,2
9	Resolución de problemas comerciales	9	6	3	3	6	5,4
10	Construcción de relaciones de negocios	7	10	8	6	10	8,2
11	Conocimiento de la industria y del mercado	12	3	4	13	2	6,8
12	Metodología para la calidad	10	7	12	9	7	9
13	Profundidad en el conocimiento de los productos	6	11	5	4	12	7,6
14	Trabajo en equipo centrado en objetivos	4	13	9	10	3	7,8

**Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Asistente de Ventas.

Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	Media	Rango
1	Conciencia organizacional	5	10
2	Resolución de problemas comerciales	5,4	10
3	Integridad	5,8	10
4	Conocimiento inteligente	6	10
5	Conocimiento de la industria y del mercado	6,8	9
6	Aprendizaje continuo	7,2	9
7	Orientación al cliente	7,6	9
8	Profundidad en el conocimiento de los productos	7,6	9
9	Trabajo en equipo centrado en objetivos	7,8	9
10	Construcción de relaciones de negocios	8,2	9
11	Búsqueda de información	8,4	9
12	Metodología para la calidad	9	9
13	Pensamiento conceptual	10	9
14	Credibilidad técnica	10,2	8

### Comentario sobre la tabla:

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Conciencia organizacional y la menos importante Credibilidad técnica.

### Perfil gráfico del puesto Asistente de Ventas

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS (C)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Conocimiento inteligente											
2	Pensamiento conceptual											
3	Integridad											
4	Búsqueda de información											
5	Aprendizaje continuo											
6	Orientación al cliente											
7	Conciencia organizacional											
8	Credibilidad técnica											
9	Resolución de problemas comerciales											
10	Construcción de relaciones de negocios											
11	Conocimiento de la industria y del mercado											
12	Metodología para la calidad											
13	Profundidad en el conocimiento de los productos											
14	Trabajo en equipo centrado en objetivos											

## **SECRETARIA DE VENTAS**

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
1	Comunicación	x	x	x	x	x
2	Colaboración	x	x	x	x	x
3	Productividad	x	x	x	x	x
4	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
5	Iniciativa - Autonomía - Sencillez	x	x	x	x	x
6	Orientación a los resultados	x	x	x	-	x
7	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x
8	Perseverancia	x	-	x	x	x
9	Autocontrol	x	x	x	x	x
10	Innovación del conocimiento	x	-	x	x	x
11	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x
12	Metodología para la calidad	-	x	x	x	x
13	Profundidad en el conocimiento de los productos	-	x	x	x	x
14	Búsqueda de información	x	x	x	-	x
15	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Secretaria de Ventas no necesita de 6 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Vn</b>	<b>Vt</b>	<b>TOTAL</b>
1	Comunicación	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Colaboración	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Productividad	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Iniciativa - Autonomía - Sencillez	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Orientación a los resultados	x	x	x	N	x	1	5	80
7	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Perseverancia	x	N	x	x	x	1	5	80
9	Autocontrol	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Innovación del conocimiento	x	N	x	x	x	1	5	80
11	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Metodología para la calidad	N	x	x	x	x	1	5	80
13	Profundidad en el conocimiento de los productos	N	x	x	x	x	1	5	80
14	Búsqueda de información	x	x	x	N	x	1	5	80
15	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x	0	5	100



**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, todas las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Media</b>
1	Comunicación	14	6	5	6	5	7,2
2	Colaboración	8	1	10	14	11	8,8
3	Productividad	11	7	1	10	12	8,2
4	Calidad del trabajo	1	11	11	7	6	7,2
5	Iniciativa - Autonomía - Sencillez	5	12	6	11	1	7
6	Orientación a los resultados	9	8	15	13	13	11,6
7	Aprendizaje continuo	13	14	2	4	7	8
8	Perseverancia	2	15	12	2	14	9
9	Autocontrol	10	3	7	8	2	6
10	Innovación del conocimiento	6	13	3	12	8	8,4
11	Trabajo en equipo centrado en objetivos	4	9	13	3	3	6,4
12	Metodología para la calidad	15	4	8	9	15	10,2
13	Profundidad en el conocimiento de los productos	3	2	9	1	9	4,8
14	Búsqueda de información	12	10	4	15	4	9
15	Confianza en sí mismo	7	5	14	5	10	8,2

**Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Secretaria de Ventas. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	Media	Rango
1	Profundidad en el conocimiento de los productos	4,8	10
2	Autocontrol	6	10
3	Trabajo en equipo centrado en objetivos	6,4	9
4	Iniciativa - Autonomía - Sencillez	7	9
5	Comunicación	7,2	9
6	Calidad del trabajo	7,2	9
7	Aprendizaje continuo	8	9
8	Productividad	8,2	9
9	Confianza en sí mismo	8,2	9
10	Innovación del conocimiento	8,4	9
11	Colaboración	8,8	9
12	Perseverancia	9	9
13	Búsqueda de información	9	9
14	Metodología para la calidad	10,2	8
15	Orientación a los resultados	11,6	8

**Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Profundidad en el conocimiento de los productos y la menos importante Orientación a los resultados.

**Perfil gráfico del puesto Secretaria de Ventas**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:



## **SECRETARIA DE CONTABILIDAD**

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
1	Perseverancia	x	x	x	x	x
2	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x
3	Pensamiento conceptual	x	-	x	x	x
4	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	x	x	x	x	x
5	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x
6	Adaptabilidad al cambio	x	x	-	x	x
7	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	-
8	Impacto e influencia	x	x	x	x	x
9	Competencias de los profesionales del conocimiento	-	-	x	x	x
10	Metodología para la calidad	x	x	-	x	x
11	Herramientas al servicio del negocio	x	x	x	x	x
12	Desarrollo de las relaciones	-	-	x	x	x
13	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x
14	Conciencia organizacional	x	x	x	-	x
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Secretaria de Contabilidad no necesita de 9 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Vn</b>	<b>Vt</b>	<b>TOTAL</b>
1	Perseverancia	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Pensamiento conceptual	x	N	x	x	x	1	5	80
4	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Adaptabilidad al cambio	x	x	N	x	x	1	5	80
7	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	N	1	5	80
8	Impacto e influencia	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Competencias de los profesionales del conocimiento	N	N	x	x	x	2	5	60
10	Metodología para la calidad	x	x	N	x	x	1	5	80
11	Herramientas al servicio del negocio	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Desarrollo de las relaciones	N	N	x	x	x	2	5	60
13	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Conciencia organizacional	x	x	x	N	x	1	5	80
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, dos de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Competencias de los profesionales del conocimiento y Desarrollo de las relaciones

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Media</b>
1	Perseverancia	4	3	1	2	6	3,2
2	Pensamiento analítico	8	7	5	6	10	7,2
3	Pensamiento conceptual	5	13	9	10	1	7,6
4	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	11	4	2	1	7	5
5	Responsabilidad personal	1	8	6	12	2	5,8
6	Adaptabilidad al cambio	6	11	13	7	8	9
7	Aprendizaje continuo	9	5	7	3	13	7,4
8	Impacto e influencia	12	1	3	11	3	6
9	Metodología para la calidad	2	9	11	8	11	8,2
10	Herramientas al servicio del negocio	7	2	10	4	9	6,4
11	Preocupación por el orden y la claridad	10	6	4	9	4	6,6
12	Conciencia organizacional	13	10	8	13	12	11,2
13	Trabajo en equipo centrado en objetivos	3	12	12	5	5	7,4

**Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Secretaria de Contabilidad. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

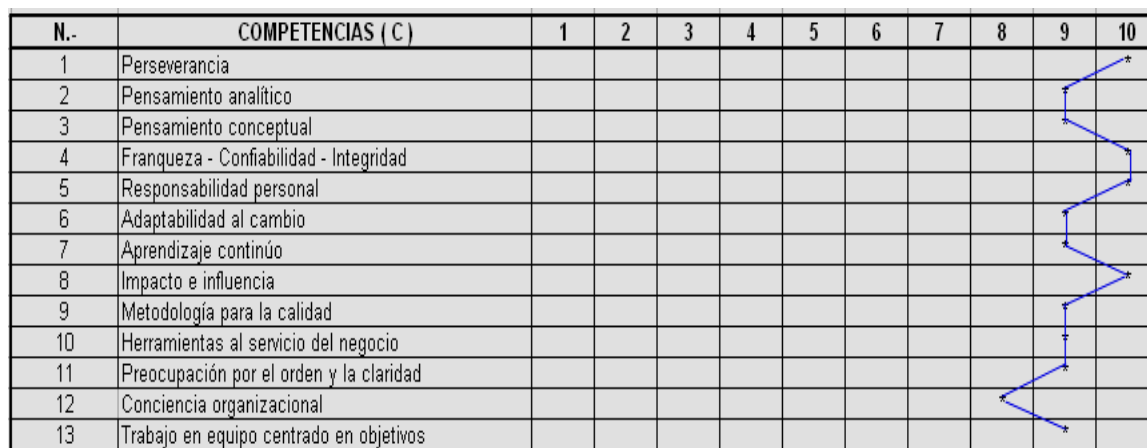
N.-	COMPETENCIAS ( C )	Media	Rango
1	Perseverancia	3,2	10
2	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	5	10
3	Responsabilidad personal	5,8	10
4	Impacto e influencia	6	10
5	Herramientas al servicio del negocio	6,4	9
6	Preocupación por el orden y la claridad	6,6	9
7	Pensamiento analítico	7,2	9
8	Aprendizaje continuo	7,4	9
9	Trabajo en equipo centrado en objetivos	7,4	9
10	Pensamiento conceptual	7,6	9
11	Metodología para la calidad	8,2	9
12	Adaptabilidad al cambio	9	9
13	Conciencia organizacional	11,2	8

**Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Perseverancia y la menos importante Conciencia organizacional.

**Perfil gráfico del puesto Secretaria de Contabilidad**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:



## **SECRETARIA DE GERENCIA FINANCIERA**

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
1	Metodología para la calidad	x	x	-	x	x
2	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x
3	Autocontrol	x	-	x	x	x
4	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
5	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x
6	Orientación al cliente interno y externo	-	x	x	-	x
7	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x
8	Capacidad de planificación y organización	x	x	x	x	x
9	Conocimiento de la industria y del mercado	x	x	x	x	x
10	Perseverancia	x	x	x	x	x
11	Manejo de relaciones de negocios	-	x	x	x	x
12	Búsqueda de información	x	x	-	x	x
13	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x
14	Competencias de los profesionales del conocimiento	x	-	x	x	x
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Secretaria de Gerencia Financiera no necesita de 7 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Metodología para la calidad	x	x	N	x	x	1	5	80
2	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Autocontrol	x	N	x	x	x	1	5	80
4	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Orientación al cliente interno y externo	N	x	x	N	x	2	5	60
7	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Capacidad de planificación y organización	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Conocimiento de la industria y del mercado	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Perseverancia	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Manejo de relaciones de negocios	N	x	x	x	x	1	5	80
12	Búsqueda de información	x	x	N	x	x	1	5	80
13	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Competencias de los profesionales del conocimiento	x	N	x	x	x	1	5	80
15	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Orientación al cliente interno y externo

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>Media</b>
1	Metodología para la calidad	6	2	14	2	3	5,4
2	Pensamiento analítico	10	7	8	6	5	7,2
3	Autocontrol	1	12	13	10	9	9
4	Calidad del trabajo	7	10	1	13	2	6,6
5	Dinamismo - Energía	11	3	5	3	12	6,8
6	Profundidad en el conocimiento de los productos	2	8	9	7	4	6
7	Capacidad de planificación y organización	12	1	2	1	10	5,2
8	Conocimiento de la industria y del mercado	8	11	6	11	14	10
9	Perseverancia	3	4	11	4	6	5,6
10	Manejo de relaciones de negocios	14	9	3	8	13	9,4
11	Búsqueda de información	12	5	12	14	1	8,8
12	Preocupación por el orden y la claridad	4	12	4	12	7	7,8
13	Competencias de los profesionales del conocimiento	9	14	7	5	11	9,2
14	Trabajo en equipo centrado en objetivos	5	6	10	9	8	7,6

**Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Secretaria de Gerencia Financiera. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).





## **SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN**

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>
1	Sencillez	-	x	x	x	x
2	Compromiso	x	x	x	x	x
3	Orientación al cliente interno y externo	x	x	-	x	-
4	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x
5	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
6	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
7	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	x	x	x	x	x
8	Presentación de soluciones comerciales	x	x	x	x	x
9	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x
10	Conciencia organizacional	x	x	-	x	x
11	Profesionales inteligentes	-	x	x	-	-
12	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x	x
13	Manejo de relaciones de negocios	x	x	x	x	x
14	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x
15	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Secretaria de Administración no necesita de 7 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Sencillez	N	x	x	x	x	1	5	80
2	Compromiso	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Orientación al cliente interno y externo	x	x	N	x	N	2	5	60
4	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Presentación de soluciones comerciales	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Conciencia organizacional	x	x	N	x	x	1	5	80
11	Profesionales inteligentes	N	x	x	N	N	3	5	40
12	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Manejo de relaciones de negocios	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, dos de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Orientación al cliente interno y externo y Profesionales inteligentes

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Sencillez	13	2	3	4	7	5,8
2	Compromiso	4	7	6	8	11	7,2
3	Pensamiento estratégico	9	12	9	12	4	9,2
4	Orientación a los resultados	5	8	5	1	8	5,4
5	Calidad del trabajo	10	3	10	9	2	6,8
6	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	1	9	7	5	13	7
7	Presentación de soluciones comerciales	12	1	1	13	5	6,4
8	Capacidad de planificación y de organización	6	10	13	2	1	6,4
9	Conciencia organizacional	2	4	11	10	9	7,2
10	Adaptabilidad al cambio	11	13	2	6	12	8,8
11	Manejo de relaciones de negocios	7	5	8	11	3	6,8
12	Dinamismo - Energía	3	11	14	3	10	8,2
13	Trabajo en equipo	8	6	4	7	6	6,2

### Comentario sobre la tabla:

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Secretaria de Administración. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	Media	Rango
1	Orientación a los resultados	5,4	10
2	Sencillez	5,8	10
3	Trabajo en equipo	6,2	9
4	Presentación de soluciones comerciales	6,4	9
5	Capacidad de planificación y de organización	6,4	9
6	Calidad del trabajo	6,8	9
7	Manejo de relaciones de negocios	6,8	9
8	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	7	9
9	Compromiso	7,2	9
10	Conciencia organizacional	7,2	9
11	Dinamismo - Energía	8,2	9
12	Adaptabilidad al cambio	8,8	9
13	Pensamiento estratégico	9,2	9

### Comentario sobre la tabla:

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media observamos que la competencia más importante resultó ser Orientación a los resultados y la menos importante Pensamiento estratégico.

### Perfil gráfico del puesto Secretaria de Administración

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Sencillez										
2	Compromiso										
3	Pensamiento estratégico										
4	Orientación a los resultados										
5	Calidad del trabajo										
6	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad										
7	Presentación de soluciones comerciales										
8	Capacidad de planificación y de organización										
9	Conciencia organizacional										
10	Adaptabilidad al cambio										
11	Manejo de relaciones de negocios										
12	Dinamismo - Energía										
13	Trabajo en equipo										

## RECEPCIONISTA

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Orientación al cliente	x	x	x	x	x
2	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
3	Integridad	x	x	x	x	x
4	Iniciativa	x	x	-	x	x
5	Dinamismo - Energía	x	-	x	x	x
6	Orientación a los resultados	x	x	x	x	-
7	Colaboración	x	x	x	x	x
8	Habilidades Mediáticas	-	x	-	x	x
9	Relaciones Públicas	x	x	x	x	x
10	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x
11	Modalidades de contacto	x	x	x	x	x
12	Conocimiento de la industria y el mercado	x	x	x	x	x
13	Manejo de relaciones	x	-	x	x	x
14	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x
15	Tolerancia a la presión	-	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Recepcionista no necesita de 7 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Orientación al cliente	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Iniciativa	x	x	N	x	x	1	5	80
5	Dinamismo - Energía	x	N	x	x	x	1	5	80
6	Orientación a los resultados	x	x	x	x	N	1	5	80
7	Colaboración	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Habilidades Mediáticas	N	x	N	x	x	2	5	60
9	Relaciones Públicas	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Modalidades de contacto	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Conocimiento de la industria y el mercado	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Manejo de relaciones	x	N	x	x	x	0	5	100
14	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Tolerancia a la presión	N	x	x	x	x	1	5	80

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Habilidades mediáticas

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Orientación al cliente	2	5	3	9	4	4,6
2	Calidad del trabajo	7	1	10	4	8	6
3	Integridad	3	4	7	3	3	4
4	Iniciativa	11	9	14	10	5	9,8
5	Dinamismo - Energía	8	13	9	14	9	10,6
6	Orientación a los resultados	1	14	4	2	14	7
7	Colaboración	4	6	8	5	6	5,8
8	Relaciones Públicas	13	2	1	11	12	7,8
9	Aprendizaje continuo	5	10	11	1	13	8
10	Modalidades de contacto	9	7	5	6	2	5,8
11	Conocimiento de la industria y el mercado	10	11	13	13	7	10,8
12	Manejo de relaciones	6	12	2	8	10	7,6
13	Preocupación por el orden y la claridad	12	3	12	7	1	7
14	Tolerancia a la presión	14	8	6	12	11	10,2

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Recepcionista. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Integridad	4	10
2	Orientación al cliente	4,6	10
3	Colaboración	5,8	10
4	Modalidades de contacto	5,8	10
5	Calidad del trabajo	6	10
6	Orientación a los resultados	7	9
7	Preocupación por el orden y la claridad	7	9
8	Manejo de relaciones	7,6	9
9	Relaciones Públicas	7,8	9
10	Aprendizaje continuo	8	9
11	Iniciativa	9,8	9
12	Tolerancia a la presión	10,2	8
13	Dinamismo - Energía	10,6	8
14	Conocimiento de la industria y el mercado	10,8	8

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Integridad y la menos importante Conocimiento de la industria y el mercado.

### **Perfil gráfico del puesto Recepcionista**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Orientación al cliente										
2	Calidad del trabajo										
3	Integridad										
4	Iniciativa										
5	Dinamismo - Energía										
6	Orientación a los resultados										
7	Colaboración										
8	Relaciones Públicas										
9	Aprendizaje continuo										
10	Modalidades de contacto										
11	Conocimiento de la industria y el mercado										
12	Manejo de relaciones										
13	Preocupación por el orden y la claridad										
14	Tolerancia a la presión										

## SECRETARIA DE BODEGA

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Iniciativa – Autonomía	-	x	x	x	x
2	Orientación al cliente interno y externo	x	x	x	x	x
3	Productividad	x	x	x	x	x
4	Responsabilidad	x	x	x	x	x
5	Desarrollo de relaciones	x	x	x	-	-
6	Capacidad para aprender	x	x	x	x	x
7	Confianza en sí mismo	-	-	x	x	x
8	Compromiso	x	x	x	x	x
9	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
10	Integridad	x	x	x	x	x
11	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x
12	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	x	x	x	x	x
13	Flexibilidad	x	x	x	x	x
14	Aprendizaje continuo	-	x	-	-	-
15	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Secretaria de Bodega no necesita de 9 de las competencias aquí listadas.



**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Iniciativa – Autonomía	N	x	x	x	x	1	5	80
2	Orientación al cliente interno y externo	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Productividad	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Responsabilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Desarrollo de relaciones	x	x	x	N	N	2	5	60
6	Capacidad para aprender	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Confianza en sí mismo	N	N	x	x	x	2	5	60
8	Compromiso	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Flexibilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Aprendizaje continuo	N	x	N	N	N	4	5	20
15	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, tres de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Desarrollo de relaciones, Confianza en sí mismo y Aprendizaje continuo

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Iniciativa – Autonomía	12	9	2	3	5	6,2
2	Orientación al cliente interno y externo	4	8	12	2	7	6,6
3	Productividad	3	11	7	8	1	6
4	Responsabilidad	8	10	1	7	6	6,4
5	Capacidad para aprender	5	2	11	4	11	6,6
6	Compromiso	10	7	8	9	2	7,2
7	Calidad del trabajo	2	1	3	1	10	3,4
8	Integridad	7	6	9	10	9	8,2
9	Dinamismo - Energía	6	3	4	5	3	4,2
10	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	9	5	6	12	8	8
11	Flexibilidad	1	12	10	6	4	6,6
12	Trabajo en equipo	11	4	5	11	12	8,6

**Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Secretaria de Bodega. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Calidad del trabajo	3,4	10
2	Dinamismo - Energía	4,2	10
3	Productividad	6	10
4	Iniciativa – Autonomía	6,2	9
5	Responsabilidad	6,4	9
6	Orientación al cliente interno y externo	6,6	9
7	Capacidad para aprender	6,6	9
8	Flexibilidad	6,6	9
9	Compromiso	7,2	9
10	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	8	9
11	Integridad	8,2	9
12	Trabajo en equipo	8,6	9

**Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Calidad del trabajo y la menos importante Trabajo en equipo.

**Perfil gráfico del puesto Secretaria de Bodega**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Iniciativa – Autonomía										
2	Orientación al cliente interno y externo										
3	Productividad										
4	Responsabilidad										
5	Capacidad para aprender										
6	Compromiso										
7	Calidad del trabajo										
8	Integridad										
9	Dinamismo - Energía										
10	Nivel de compromiso - Disciplina personal -Productividad										
11	Flexibilidad										
12	Trabajo en equipo										

## **FACTURACIÓN**

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Compromiso	x	x	x	x	x
2	Ética	x	x	x	x	x
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
4	Integridad	x	x	x	x	x
5	Flexibilidad	x	x	x	x	x
6	Orientación al cliente interno y externo	x	x	x	x	-
7	Aprendizaje continuo	x	-	x	x	x
8	Conocimiento de la industria y el mercado	x	x	x	x	x
9	Innovación del conocimiento	-	x	x	-	x
10	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x
11	Productividad	x	x	x	x	x
12	Búsqueda de información	x	x	x	x	x
13	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x
14	Desarrollar la relación con el cliente	x	x	x	x	x
15	Metodología para la calidad	x	-	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Facturación no necesita de 5 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Compromiso	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Ética	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Flexibilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Orientación al cliente interno y externo	x	x	x	x	N	1	5	80
7	Aprendizaje continuo	x	N	x	x	x	1	5	80
8	Conocimiento de la industria y el mercado	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Innovación del conocimiento	N	x	x	N	x	2	5	60
10	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Productividad	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Búsqueda de información	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Desarrollar la relación con el cliente	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Metodología para la calidad	x	N	x	x	x	1	5	80

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Innovación del conocimiento

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Compromiso	2	1	2	6	9	4
2	Ética	6	6	7	11	6	7,2
3	Calidad del trabajo	11	10	12	14	7	10,8
4	Integridad	14	2	3	10	5	6,8
5	Flexibilidad	1	7	8	5	11	6,4
6	Orientación al cliente interno y externo	7	11	11	9	14	10,4
7	Aprendizaje continuo	12	14	4	1	4	7
8	Conocimiento de la industria y el mercado	3	3	9	12	12	7,8
9	Responsabilidad personal	8	13	1	4	3	5,8
10	Productividad	13	8	13	8	8	10
11	Búsqueda de información	4	4	5	3	10	5,2
12	Trabajo en equipo centrado en objetivos	9	9	10	13	2	8,6
13	Desarrollar la relación con el cliente	5	5	14	7	13	8,8
14	Metodología para la calidad	10	12	6	2	1	6,2

**Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Facturación además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	Media	Rango
1	Compromiso	4	10
2	Búsqueda de información	5,2	10
3	Responsabilidad personal	5,8	10
4	Metodología para la calidad	6,2	9
5	Flexibilidad	6,4	9
6	Integridad	6,8	9
7	Aprendizaje continuo	7	9
8	Ética	7,2	9
9	Conocimiento de la industria y el mercado	7,8	9
10	Trabajo en equipo centrado en objetivos	8,6	9
11	Desarrollar la relación con el cliente	8,8	9
12	Productividad	10	9
13	Orientación al cliente interno y externo	10,4	8
14	Calidad del trabajo	10,8	8

**Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Compromiso y la menos importante Calidad del trabajo

**Perfil gráfico del puesto Facturación**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Compromiso										
2	Ética										
3	Calidad del trabajo										
4	Integridad										
5	Flexibilidad										
6	Orientación al cliente interno y externo										
7	Aprendizaje continuo										
8	Conocimiento de la industria y el mercado										
9	Responsabilidad personal										
10	Productividad										
11	Búsqueda de información										
12	Trabajo en equipo centrado en objetivos										
13	Desarrollar la relación con el cliente										
14	Metodología para la calidad										

## CAJA

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	x	x	x	x	x
2	Compromiso	x	-	x	x	x
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
4	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x
5	Organización de la información	x	x	x	x	x
6	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x
7	Comprensión lectora	x	x	x	x	x
8	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x
9	Herramientas al servicio del negocio	x	x	x	x	x
10	Confianza en sí mismo	x	x	x	-	x
11	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x
12	Capacidad para aprender	x	x	x	x	x
13	Productividad	x	x	x	x	x
14	Apoyo a los compañeros	-	x	x	x	x
15	Conocimiento inteligente	x	x	-	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Caja no necesita de 4 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Compromiso	x	N	x	x	x	1	5	80
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Organización de la información	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Comprensión lectora	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Herramientas al servicio del negocio	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Confianza en sí mismo	x	x	x	N	x	1	5	80
11	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Capacidad para aprender	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Productividad	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Apoyo a los compañeros	N	x	x	x	x	1	5	80
15	Conocimiento inteligente	x	x	N	x	x	1	5	80

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, todas las competencias obtuvieron más del 60 %, por tanto se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	2	1	3	4	1	2,2
2	Compromiso	8	15	9	9	11	10,4
3	Calidad del trabajo	11	6	11	8	13	9,8
4	Dinamismo - Energía	12	10	8	14	6	10
5	Organización de la información	3	2	1	2	3	2,2
6	Profundidad en el conocimiento de los productos	9	12	7	10	12	10
7	Comprensión lectora	1	3	4	1	2	2,2
8	Pensamiento analítico	4	5	2	3	4	3,6
9	Herramientas al servicio del negocio	13	7	12	13	14	11,8
10	Confianza en sí mismo	5	4	5	15	5	6,8
11	Preocupación por el orden y la claridad	6	8	14	5	7	8
12	Capacidad para aprender	10	11	6	7	10	8,8
13	Productividad	14	13	10	11	7	11
14	Apoyo a los compañeros	15	9	13	9	9	11
15	Conocimiento inteligente	7	14	15	12	8	11,2

### Comentario sobre la tabla:

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Caja. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	Media	Rango
1	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	2,2	10
2	Organización de la información	2,2	10
3	Comprensión lectora	2,2	10
4	Pensamiento analítico	3,6	10
5	Confianza en sí mismo	6,8	9
6	Preocupación por el orden y la claridad	8	9
7	Capacidad para aprender	8,8	9
8	Calidad del trabajo	9,8	9
9	Dinamismo - Energía	10	9
10	Profundidad en el conocimiento de los productos	10	9
11	Compromiso	10,4	8
12	Productividad	11	8
13	Apoyo a los compañeros	11	8
14	Conocimiento inteligente	11,2	8
15	Herramientas al servicio del negocio	11,8	8

### Comentario sobre la tabla:

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Alta adaptabilidad – Flexibilidad y la menos importante Herramientas al servicio del negocio.

### Perfil gráfico del puesto Caja

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:



N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Alta adaptabilidad - Flexibilidad										
2	Compromiso										
3	Calidad del trabajo										
4	Dinamismo - Energía										
5	Organización de la información										
6	Profundidad en el conocimiento de los productos										
7	Comprensión lectora										
8	Pensamiento analítico										
9	Herramientas al servicio del negocio										
10	Confianza en sí mismo										
11	Preocupación por el orden y la claridad										
12	Capacidad para aprender										
13	Productividad										
14	Apoyo a los compañeros										
15	Conocimiento inteligente										

## VENDEDOR

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Compromiso	X	X	X	X	X
2	Adaptabilidad al cambio	X	-	X	X	-
3	Innovación	X	X	X	X	X
4	Orientación al cliente interno y externo	X	X	X	X	X
5	Conciencia organizacional	X	X	X	-	X
6	Pensamiento estratégico	X	X	X	X	X
7	Dinamismo - Energía	X	X	X	X	X
8	Relaciones públicas	X	X	X	X	X
9	Orientación a los resultados	X	X	X	X	X
10	Calidad del trabajo	X	X	X	X	X
11	Habilidad analítica	X	X	X	-	X
12	Profundidad en el conocimiento de los productos	X	X	X	X	X
13	Aprendizaje continuo	X	X	X	X	X
14	Presentación de soluciones comerciales	X	X	X	X	X
15	Resolución de problemas comerciales	-	X	X	X	X

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el Vendedor no necesita de 5 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Compromiso	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Adaptabilidad al cambio	x	N	x	x	N	2	5	60
3	Innovación	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Orientación al cliente interno y externo	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Conciencia organizacional	x	x	x	N	x	1	5	80
6	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Relaciones públicas	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Habilidad analítica	x	x	x	N	x	1	5	80
12	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Aprendizaje continuo	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Presentación de soluciones comerciales	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Resolución de problemas comerciales	N	x	x	x	x	1	5	80

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Adaptabilidad al cambio

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Compromiso	5	7	6	8	7	6,6
2	Innovación	8	11	12	10	9	10
3	Orientación al cliente interno y externo	6	8	7	5	6	6,4
4	Conciencia organizacional	13	12	14	13	10	12,4
5	Pensamiento estratégico	7	5	8	6	14	8
6	Dinamismo - Energía	10	9	11	9	13	10,4
7	Relaciones públicas	12	10	10	7	8	9,4
8	Orientación a los resultados	1	3	4	2	1	2,2
9	Calidad del trabajo	9	13	13	12	11	11,6
10	Habilidad analítica	2	1	2	14	5	4,8
11	Profundidad en el conocimiento de los productos	3	2	1	1	2	1,8
12	Aprendizaje continuo	11	14	9	11	12	11,4
13	Presentación de soluciones comerciales	4	6	3	4	3	4
14	Resolución de problemas comerciales	14	4	5	3	4	6

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Vendedor. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Profundidad en el conocimiento de los productos	1,8	10
2	Orientación a los resultados	2,2	10
3	Presentación de soluciones comerciales	4	10
4	Habilidad analítica	4,8	10
5	Resolución de problemas comerciales	6	10
6	Orientación al cliente interno y externo	6,4	9
7	Compromiso	6,6	9
8	Pensamiento estratégico	8	9
9	Relaciones públicas	9,4	9
10	Innovación	10	9
11	Dinamismo - Energía	10,4	8
12	Aprendizaje continuo	11,4	8
13	Calidad del trabajo	11,6	8
14	Conciencia organizacional	12,4	8

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Profundidad en el conocimiento de los productos y la menos importante Conciencia organizacional.

### **Perfil gráfico del puesto Vendedor**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias que obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 a aquellas competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Compromiso										
2	Innovación										
3	Orientación al cliente interno y externo										
4	Conciencia organizacional										
5	Pensamiento estratégico										
6	Dinamismo - Energía										
7	Relaciones públicas										
8	Orientación a los resultados										
9	Calidad del trabajo										
10	Habilidad analítica										
11	Profundidad en el conocimiento de los productos										
12	Aprendizaje continuo										
13	Presentación de soluciones comerciales										
14	Resolución de problemas comerciales										

## **AYUDANTE DE BODEGA**

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	x	x	x	x	x
2	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x
3	Organización de la información	x	x	x	x	x
4	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x
5	Metodología para la calidad	x	x	x	x	-
6	Dinamismo- Energía	x	x	x	x	x
7	Innovación	x	x	x	x	x
8	Tolerancia a la presión	x	x	x	x	x
9	Autocontrol	x	x	-	x	x
10	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x
11	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x
12	Habilidad analítica	x	x	x	x	x
13	Modalidades de contacto	-	x	x	x	x
14	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x
15	Impacto e influencia	-	x	x	-	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto Ayudante de Bodega no necesita de 5 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Organización de la información	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Trabajo en equipo centrado en objetivos	x	x	x	x	x	0	5	100
5	Metodología para la calidad	x	x	x	x	N	1	5	80
6	Dinamismo- Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Innovación	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Tolerancia a la presión	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Autocontrol	x	x	N	x	x	1	5	80
10	Preocupación por el orden y la claridad	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Apoyo a los compañeros	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Habilidad analítica	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Modalidades de contacto	N	x	x	x	x	1	5	80
14	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Impacto e influencia	N	x	x	N	x	2	5	60

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, una de las competencias no obtuvo más del 60 %, por tanto no se mantiene en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Impacto e influencia

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	6	8	10	13	13	10
2	Responsabilidad personal	9	10	3	10	12	8,8
3	Organización de la información	2	4	6	8	5	5
4	Trabajo en equipo centrado en objetivos	8	3	4	1	3	3,8
5	Metodología para la calidad	11	12	9	12	14	11,6
6	Dinamismo- Energía	3	14	7	11	2	7,4
7	Innovación	12	6	13	14	4	9,8
8	Tolerancia a la presión	1	5	8	3	7	4,8
9	Autocontrol	7	9	14	12	10	10,4
10	Preocupación por el orden y la claridad	4	2	1	4	8	3,8
11	Apoyo a los compañeros	10	13	12	2	6	8,6
12	Habilidad analítica	13	7	5	7	9	8,2
13	Modalidades de contacto	14	11	11	9	11	11,2
14	Profundidad en el conocimiento de los productos	5	1	2	5	1	2,8

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Ayudante de Bodega. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Profundidad en el conocimiento de los productos	2,8	10
2	Trabajo en equipo centrado en objetivos	3,8	10
3	Preocupación por el orden y la claridad	3,8	10
4	Tolerancia a la presión	4,8	10
5	Organización de la información	5	10
6	Dinamismo- Energía	7,4	9
7	Habilidad analítica	8,2	9
8	Apoyo a los compañeros	8,6	9
9	Responsabilidad personal	8,8	9
10	Innovación	9,8	9
11	Alta adaptabilidad - Flexibilidad	10	9
12	Autocontrol	10,4	8
13	Modalidades de contacto	11,2	8
14	Metodología para la calidad	11,6	8

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Profundidad en el conocimiento de los productos y la menos importante Metodología para la calidad.

### **Perfil gráfico del puesto Ayudante de Bodega**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Alta adaptabilidad - Flexibilidad										
2	Responsabilidad personal										
3	Organización de la información										
4	Trabajo en equipo centrado en objetivos										
5	Metodología para la calidad										
6	Dinamismo- Energía										
7	Innovación										
8	Tolerancia a la presión										
9	Autocontrol										
10	Preocupación por el orden y la claridad										
11	Apoyo a los compañeros										
12	Habilidad analítica										
13	Modalidades de contacto										
14	Profundidad en el conocimiento de los productos										

## CHOFER

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Prudencia	x	x	x	x	x
2	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x
4	Adaptabilidad al cambio	-	x	-	x	x
5	Integridad	x	x	x	x	x
6	Autocontrol	x	x	x	x	x
7	Conciencia organizacional	x	-	x	x	-
8	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x
9	Orientación al cliente	-	x	x	-	x
10	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x
11	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x
12	Iniciativa	x	x	x	x	x
13	Nivel de compromiso-Disciplina personal - Productividad	x	x	x	x	x
14	Comunicación	x	x	x	x	x
15	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de chofer no necesita de 6 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Prudencia	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Orientación a los resultados	x	x	x	x	x	0	5	100
3	Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Adaptabilidad al cambio	N	x	N	x	x	2	5	60
5	Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Autocontrol	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Conciencia organizacional	x	N	x	x	N	2	5	60
8	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Orientación al cliente	N	x	x	N	x	2	5	60
10	Pensamiento estratégico	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	0	5	100
12	Iniciativa	x	x	x	x	x	0	5	100
13	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Comunicación	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, tres de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Adaptabilidad al cambio, Conciencia organizacional y Orientación al cliente

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Prudencia	1	3	4	2	1	2,2
2	Orientación a los resultados	6	7	8	5	10	7,2
3	Calidad del trabajo	11	10	6	11	6	8,8
4	Integridad	9	12	10	8	11	10
5	Autocontrol	2	1	1	3	2	1,8
6	Dinamismo - Energía	7	9	11	12	7	9,2
7	Pensamiento estratégico	12	11	12	7	12	10,8
8	Trabajo en equipo	10	8	9	10	8	9
9	Iniciativa	3	2	2	1	3	2,2
10	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	8	6	7	9	9	7,8
11	Comunicación	4	5	3	6	4	4,4
12	Capacidad de planificación y de organización	5	4	5	4	5	4,6



**Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Chofer. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Autocontrol	1,8	10
2	Prudencia	2,2	10
3	Iniciativa	2,2	10
4	Comunicación	4,4	10
5	Capacidad de planificación y de organización	4,6	10
6	Orientación a los resultados	7,2	9
7	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad	7,8	9
8	Calidad del trabajo	8,8	9
9	Trabajo en equipo	9	9
10	Dinamismo - Energía	9,2	9
11	Integridad	10	9
12	Pensamiento estratégico	10,8	8

**Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Autocontrol y la menos importante Pensamiento estratégico.

**Perfil gráfico del puesto Chofer**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:

N.-	COMPETENCIAS ( C )	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Prudencia										
2	Orientación a los resultados										
3	Calidad del trabajo										
5	Integridad										
6	Autocontrol										
8	Dinamismo - Energía										
10	Pensamiento estratégico										
11	Trabajo en equipo										
12	Iniciativa										
13	Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad										
14	Comunicación										
15	Capacidad de planificación y de organización										

## **MONTACARGISTA**

**Tabla No.1: Matriz de Competencias (C) expresada por los expertos (E)**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5
1	Prudencia	x	x	x	x	x
2	Orientación a los resultados	-	x	x	x	x
3	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x	x
4	Conciencia organizacional	-	x	x	x	-
5	Iniciativa	x	x	x	x	x
6	Colaboración	x	x	x	x	x
7	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x
8	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	x	x	x	x	x
9	Productividad	x	x	x	x	x
10	Comunicación	x	x	x	x	x
11	Aprendizaje continuo	x	-	x	x	-
12	Perseverancia	x	x	-	x	-
13	Autocontrol	x	x	x	x	x
14	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x
15	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta primera ronda los expertos consideraron que el puesto de Montacargista no necesita de 7 de las competencias aquí listadas.

**Tabla No.2: Matriz de Competencias depuradas con nivel de concordancia**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Vn	Vt	TOTAL
1	Prudencia	x	x	x	x	x	0	5	100
2	Orientación a los resultados	N	x	x	x	x	1	5	80
3	Adaptabilidad al cambio	x	x	x	x	x	0	5	100
4	Conciencia organizacional	N	x	x	x	N	2	5	60
5	Iniciativa	x	x	x	x	x	0	5	100
6	Colaboración	x	x	x	x	x	0	5	100
7	Dinamismo - Energía	x	x	x	x	x	0	5	100
8	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	x	x	x	x	x	0	5	100
9	Productividad	x	x	x	x	x	0	5	100
10	Comunicación	x	x	x	x	x	0	5	100
11	Aprendizaje continuo	x	N	x	x	N	2	5	60
12	Perseverancia	x	x	N	x	N	2	5	60
13	Autocontrol	x	x	x	x	x	0	5	100
14	Confianza en sí mismo	x	x	x	x	x	0	5	100
15	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x	0	5	100

**Comentario sobre la tabla:**

Al hallar el nivel de concordancia, tres de las competencias no obtuvieron más del 60 %, por tanto no se mantienen en el listado para una segunda ronda.

**Competencia:** Conciencia organizacional, Aprendizaje continuo y Perseverancia

**Tabla No.3. Ponderaciones otorgadas por los expertos a las competencias listadas y sumatoria de las mismas.**

N.-	COMPETENCIAS ( C )	E1	E2	E3	E4	E5	Media
1	Prudencia	1	3	2	1	2	1,8
2	Orientación a los resultados	12	5	9	10	7	8,6
3	Adaptabilidad al cambio	9	10	5	9	8	8,2
4	Iniciativa	11	9	11	6	12	9,8
5	Colaboración	2	1	3	2	4	2,4
6	Dinamismo - Energía	3	12	12	4	6	7,4
7	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	10	7	8	11	9	9
8	Productividad	4	8	10	7	11	8
9	Comunicación	6	2	1	3	1	2,6
10	Autocontrol	5	4	4	5	3	4,2
11	Confianza en sí mismo	7	6	6	12	5	7,2
12	Responsabilidad personal	8	11	7	8	10	8,8

### **Comentario sobre la tabla:**

En esta tabla aparecen las ponderaciones dadas por los expertos a las competencias listadas según el orden de importancia que cada uno le atribuye a las mismas para el éxito del trabajo de Montacargista. Aparecen además, los valores obtenidos al hallar la Media (sumatoria de las ponderaciones dadas por los expertos a cada competencia).

**Tabla No.4: Valores de la Media que indican orden de importancia de las competencias, según los expertos.**

<b>N.-</b>	<b>COMPETENCIAS ( C )</b>	<b>Media</b>	<b>Rango</b>
1	Prudencia	1,8	10
2	Colaboración	2,4	10
3	Comunicación	2,6	10
4	Autocontrol	4,2	10
5	Confianza en sí mismo	7,2	9
6	Dinamismo - Energía	7,4	9
7	Productividad	8	9
8	Adaptabilidad al cambio	8,2	9
9	Orientación a los resultados	8,6	9
10	Responsabilidad personal	8,8	9
11	Franqueza - Confiabilidad - Integridad	9	9
12	Iniciativa	9,8	9

### **Comentario sobre la tabla:**

Al analizar los valores arrojados al hallar la Media se observa que la competencia más importante resultó ser Prudencia y la menos importante Iniciativa.

### **Perfil gráfico del puesto Montacargista**

Elaboramos este perfil gráfico, para el cual dimos, en un rango entre 1 y 10, el valor de 10 a aquellas competencias q obtuvieron valores de Media entre 2 y 6; puntuación 9 a las que obtuvieron valores por encima de 6 hasta 10; y puntuación 8 aquella competencias cuya media está por encima de 10, quedando definido el Perfil de la siguiente forma:



## **ANEXO 5: FORMATO UTILIZADO PARA DISEÑO DE PUESTOS**

CÓDIGO:

NOMBRE DEL PUESTO:

## DISEÑO DE PUESTO

NIVEL  REPORTA A:  SUPERVISA A:

MISION

ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN		
COMPETENCIAS		
EXIGENCIAS DEL PUESTO		
REQUISITOS BASICOS		
REQUISITOS COMPLEMENTARIOS		
CARACTERISTICAS PERSONALES		

## **ANEXO 5: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**



## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

**Adaptabilidad al cambio:** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

**Alta adaptabilidad:** Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.

**Apoyo a los compañeros:** Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados. El apoyo a los compañeros no está basado en los sentimientos sino en la confianza derivada de compartir los rigores del entrenamiento y de la valoración de los saberes de los demás, reunidos a partir de una política de selección uniforme de la organización para elegir a sus nuevos integrantes y desarrollar carreras sobre la base del conocimiento.

**Aprendizaje continuo:** Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales.

**Autocontrol:** Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

**Autodirección basada en el valor:** Crear una autodirección con el apoyo de otras personas, en la que la organización permite progresivamente que los trabajadores profesionales del conocimiento confíen entre sí en un sistema informal de apoyo (apoyo de los compañeros). La organización proporciona oportunidades de formación y desarrollo de aprendizaje profesional e individual (desarrollo de la carrera individual). Los integrantes de las organizaciones basadas en el conocimiento conocen la importancia de éste, del valor agregado que representa y esperan que del desarrollo compartido derive el crecimiento y desarrollo personales.

**Búsqueda de información:** Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.

**Calidad del trabajo:** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

**Capacidad de entender a los demás:** Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

**Capacidad de planificación y organización:** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

**Capacidad para aprender:** Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

**Colaboración:** Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

**Competencias de los profesionales del conocimiento:** Hace referencia a las competencias que poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. Coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluye en la compañía añadiendo valor a los resultados. Hace referencia a la especial capacidad de compartir. Si el conocimiento fuese acaparado y sólo estuviese circunscrito al accionar de cada uno, no se daría la gestión del conocimiento. Se presenta la competencia cuando los profesionales del conocimiento establecen metodologías para que el conocimiento fluya en la organización.

**Compromiso:** Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios).

**Comunicación:** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de

grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

**Comunicación para compartir conocimientos:** Demuestra sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara dentro del grupo: alienta a los miembros del equipo a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de todos los miembros.

**Conciencia organizacional:** Reconocer inmediatamente en sus atributos y modificaciones a la organización Hemos usado la expresión “diccionario de valores” para fortalecer la idea de que se trata de una muestra de posibles conceptos que una empresa puede identificar como “sus” valores.

**Confianza en sí mismo:** Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

**Conocimiento de la industria y el mercado:** Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

**Conocimiento inteligente:** Es el conocimiento que añade valor real a la compañía mediante la gestión del conocimiento; de esta manera, este conocimiento circula entre las distintas unidades de la organización o de la empresa o del servicio, para beneficio de todos. Su fuerza mantiene unida a una compañía y mejora los resultados de todos. La gestión del conocimiento, en definitiva, tiene sentido cuando añade valor a los fines últimos de la organización. Si bien indirectamente las personas se benefician individualmente, no es éste el objetivo perseguido.

**Construcción de relaciones de negocios:** Es la habilidad de involucrarse en el negocio de clientes que no se conocen en el estilo tradicional –porque en su mayoría son virtuales- para ofrecerles soluciones adecuadas a problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo, sin descuidar las relaciones con eventuales dealers de su propio país o región o de otras regiones donde la relación será face to face.

**Credibilidad técnica:** Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

**Desarrollar la relación con el cliente:** Establece confianza y relaciones productivas en toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejero. Puede realzar la reputación de la firma con el cliente; también utiliza redes en la comunidad para este fin.

**Desarrollo de redes flexibles:** Hace referencia a la inteligencia en red de los individuos, basada en redes informales en las que las personas trabajan juntas para crear ideas innovadoras y novedades. Las redes flexibles parten de las personas y de su comunicación para compartir y crear conocimiento, nuevas ideas e innovar con el propósito de mejorar los resultados.

**Desarrollo de su equipo:** Hace referencia a la capacidad de combinar las redes rígidas (por ejemplo los sistemas) y las flexibles (comunicaciones informales), uniendo las estrategias empresariales inteligentes de todas las personas de la compañía. Las personas trabajan con sistemas, las personas trabajan con personas y los sistemas están conectados entre sí, apoyando a los profesionales del conocimiento para que éstos añadan valor.

**Desarrollo estratégico de los recursos humanos:** En el marco de las organizaciones virtuales, de nuevas formas de trabajo, trabajando por objetivos y en ocasiones sin supervisión personal, con organigramas planos, esta

competencia plantea la capacidad para analizar y evaluar en forma global la contribución actual y potencial de los colaboradores y definir e instrumentar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

**Dirección de equipos de trabajo:** Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.

**Empowerment :** Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**Ética:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

**Flexibilidad:** Esta más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

**Franqueza – Confiabilidad – Integridad:** Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre

acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

**Habilidades mediáticas** Están asociadas a la asimilación de los nuevos y tradicionales medios de comunicación y su aplicación eficaz. Desenvoltura frente a los medios, en las conferencias de prensa, en las conferencias con sus pares o la comunidad, en la grabación de cd, en las teleconferencias, etc. Buena relación con la prensa, habilidad de comunicar lo que desea con claridad y sencillez. Se relaciona con la competencia “modalidad de contacto” pero en un sentido más específico, porque hace referencia a los medios. Se relaciona con la competencia “portability/cosmopolitismo” porque la persona deberá adaptarse a las distintas modalidades de contacto de otros países.

**Herramientas al servicio del negocio:** Utiliza los sistemas, las técnicas y los productos de la firma para aumentar la eficiencia del equipo y para aumentar al máximo el valor de su efecto en el cliente.

**Impacto e influencia:** Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.

**Iniciativa:** Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

**Iniciativa - Autonomía – Sencillez:** Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone

responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción, y utilizar la iniciativa y la rapidez como ventaja competitiva. Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Capacidad de ser flexible y de imaginar que los cambios son oportunidades. Demostrar un comportamiento decididamente orientado a la asunción de riesgos. Crear nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas evitando la burocracia.

**Innovación:** Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por le propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

**Innovación del conocimiento:** Hace referencia la proceso de crear conocimiento nuevo mediante la improvisación, la experimentación, la creatividad y el contacto directo. El resultado es la clase de conocimiento que está vinculado con una persona o un equipo (virtual). Las ideas, las soluciones, los servicios y los productos nuevos y valiosos se identifican mediante nuevas combinaciones del conocimiento existente y/o la creación de conocimiento nuevo. Actuar en una organización donde la innovación y en especial la innovación del conocimiento es considerado un valor añadido de la gestión gerencial incrementa el potencial creativo, desarrolla la creatividad a niveles más altos como consecuencia de la interacción de personas con la competencia de innovación desarrollada.

**Integridad:** Obrar con rectitud y probidad inalterables. Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

**Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y



anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

**Liderazgo para el cambio:** Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la firma, que hace que esa visión aparezca no solo posible sino deseable para los accionistas, creando en ellos una motivación y un compromiso genuinos; actúa como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la firma afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.

**Manejo de relaciones de negocios (networking):** Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son – o serán – útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con los clientes corporativos como clientes potenciales.

**Metodología para la calidad:** Utiliza los procedimientos de la firma para asegurar eficiencia interna y un constante estándar de servicio al cliente.

**Modalidades de contacto:** Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta habilidad asegura una comunicación clara adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan

fácilmente a la información que se posea.

**Negociación:** Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

**Nivel de compromiso - Disciplina personal – Productividad:** Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos.

Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

**Orientación a los resultados:** Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

**Orientación al cliente:** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

**Orientación al cliente interno y externo:** Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

**Orientar y desarrollar a otras personas:** Ayuda a que los demás descubran y alcancen su potencial.

**Pensamiento analítico:** Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

**Pensamiento conceptual:** Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

**Pensamiento estratégico:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

**Perseverancia:** Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.

**Preocupación por el orden y la claridad:** Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.

**Presentación de soluciones comerciales:** Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación.

**Profundidad en el conocimiento de los productos:** Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

**Resolución de problemas comerciales:** Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

**Responsabilidad personal:** Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente. Acrecentar los resultados positivos de los profesionales que están motivados por el nivel de contribución y control de que pueden aportar personalmente a la compañía. Las competencias del conocimiento se relacionan y potencian mutuamente. Esta competencia se relaciona con apoyo a los compañeros y con autodirección basada en el valor. Los integrantes de este tipo de organizaciones incrementan su responsabilidad personal como una consecuencia directa del apoyo recibido y prestado a sus compañeros y de la toma de conciencia sobre la importancia de la

autodirección, añadiendo valor a la empresa y a sí mismos.

**Sencillez:** Actuar en forma llana y directa, sin ostentación.

**Trabajo en equipo centrado en objetivos:** La habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtención de un objetivo común.

## **ANEXO 7: GLOSARIO**

## GLOSARIO

**Análisis de Necesidades del Puesto:** Estudio que proporciona información sobre las tareas que deberán realizarse en cada puesto, las habilidades necesarias para realizar dichas tareas y las normas mínimas aceptables de rendimiento.

**Aptitud:** Capacidad potencial suficiente e idónea para realizar algún tipo específico de trabajo.

**Competencia:** Capacidad de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado. Una competencia se puede caracterizar por su nivel (en función de la complejidad y de la diversidad de las tareas) y por su especialización (en función de la amplitud de los conocimientos exigidos, los útiles y máquinas utilizados, el material sobre el cual se trabaja o con el cual se trabajó, así como la naturaleza de los bienes y servicios producidos).

**Competencia Participativa:** Dominio que el experto tiene de las destrezas necesarias para la organización y asignación de tareas y del trabajo.

**Competencia Profesional:** Capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto de trabajo. La competencia profesional se define como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, adquiridos a través de procesos formativos o de la experiencia laboral, que permiten desempeñar y realizar roles y situaciones de trabajo requeridos en el empleo.

**Competencia Técnica:** Dominio que el experto tiene de las tareas, contenidos, conocimientos y destrezas exigidas por su trabajo.

**Descripción de Puestos:** La descripción del puesto se refiere a las tareas, los deberes, las responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto.

**Diseño del Puesto de Trabajo:** Proceso que da lugar a un conjunto de fines, características de las tareas y cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, basado en un conjunto único de aspectos organizativos y personales.

**Función:** Conjunto de tareas que suponen una porción significativa del trabajo total que implica el puesto de trabajo: Declaraciones por escrito de misiones, responsabilidades y requisitos de un puesto de trabajo independientemente de la persona que lo ocupe.

**Habilidades/Destrezas:** Capacidad de un individuo para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de tiempo y esfuerzo.

**Motivación:** Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En GRH se alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

**Organización:** Conjunto de estructuras, sistemas, normas, procedimientos, funciones y actividades. (Schein): coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidades.

**Perfil de Personalidad:** El conjunto de cualidades. Rasgos o características que definen a una persona.



**Perfil Profesional:** Conjunto de competencias definidas en relación con una actividad profesional. Entre estas competencias se encuentran los saberes, las técnicas, aptitudes y actitudes sociales.

**Perfil Profesional del Trabajador:** Conjunto de saberes, técnicas, aptitudes y actitudes que presenta una persona en el desempeño de su actividad profesional.

**Perfil Profesional de la Ocupación:** Se refiere al conjunto de saberes, técnicas, aptitudes y actitudes que debe poseer teóricamente la persona para desarrollar una ocupación dada.

**Puesto de Trabajo:** Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes"

**Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.