

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**PROPUESTA DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y
CLASIFICACIÓN DE PUESTOS CON ENFOQUE EN
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AKROS CIA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EMPRESARIAL**

HEIDY DANIELA MONTALVO PAZ

montalvo.heidy@gmail.com

Director: KLÉBER HERNAN MEJIA GUZMAN

kleber.mejia@epn.edu.ec

2020

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación “Propuesta de descripción, valoración y clasificación de puestos con enfoque en competencias para la empresa Akros Cía. Ltda.” desarrollado por Heidy Daniela Montalvo Paz, estudiante de la carrera de Ingeniería Empresarial, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

KLEBER HERNAN MEJIA GUZMAN

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Heidy Daniela Montalvo Paz, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

HEIDY DANIELA MONTALVO PAZ

DEDICATORIA

A quienes me han enseñado el verdadero significado del amor y con su perseverancia, consejos y valores han formado una pequeña pero gran familia: mis padres.

A mi amiga, mi motivación, mi alegría, la persona que quiero ver brillar siempre y ver llegar muy alto y muy lejos: mi hermanita.

AGRADECIMIENTO

A las pocas, pero excepcionales personas de mi vida que me han escuchado sin juzgar, hablado sin prejuicios, ayudado sin obligación, entendido sin pretensiones y amado sin condiciones.

A mis padres, por su amor, paciencia y apoyo incondicional

A mi hermanita, por su alegría, su fortaleza y la paz que transmite a mi vida.

A mis amigos: Tany por enseñarme el significado de una amistad incondicional apoyándome y motivándome en cada momento, Andrés y Bryan por sus locuras, risas, malos consejos y todos los buenos momentos compartidos, Erik, Erick, Mafer y Fabián a quienes deseo ver llegar muy lejos y a Gary por estar presente en los momentos indicados con sus malos chistes, pero con su cariño sincero.

A mis hermanas: Stephanie y Dianita por nuestros tantos años de amistad, sus consejos, su manera de ser y la luz que dan a mi vida, son irremplazables.

A la empresa Akros Cía. Ltda. por permitirme llevar a cabo este trabajo de investigación, en especial a Doris y Valeria por su apoyo.

Un especial agradecimiento a mi tutor de tesis, Kléber Mejía, por su paciencia, enseñanza y guía, durante este proceso.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOSiii
RESUMEN	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
1. INTRODUCCION	1
1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	2
1.2 OBJETIVO GENERAL	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4 HIPÓTESIS O ALCANCE	2
1.5 MARCO REFERENCIAL	3
1.6 MARCO TEÓRICO.....	7
1.6.1 Introducción teórica a la Gestión del Talento Humano por Competencias	7
1.6.1.1 Talento Humano	7
1.6.1.2 Gestión del Talento Humano	8
1.6.1.3 Importancia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones.....	9
1.6.2 Modelos de gestión de las organizaciones	10
1.6.2.1 Modelo de Gestión del Talento Humano.....	10
1.6.2.2 Modelo de Gestión del Conocimiento	10
1.6.2.3 Modelo de Gestión por Competencias	11
1.6.3 Antecedentes de la Gestión por Competencias	12
1.6.3.1 Conceptualización de competencias.....	12
1.6.3.2 Componentes de las competencias	13
1.6.3.3 Clasificación de las competencias	16
1.6.3.4 Grados de competencias	17
1.6.4 Modelos de competencias	17
1.6.5 Enfoques para generar un modelo de gestión por competencias	18
1.6.6 Metodología para diseñar e implementar modelos de gestión por competencias	19

1.6.7	Procesos basados en competencia.....	22
1.6.8	Análisis y descripción de puestos	24
1.6.9	Valoración de puestos	28
1.6.10	Clasificación de puestos	34
1.6.11	Talento humano en Ecuador	36
1.6.12	Talento humano en el sector publico	37
1.6.13	Sector tecnológico en el Ecuador	39
1.6.14	Estado de arte y tendencias del talento humano	40
2.	METODOLOGÍA	41
2.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
2.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	42
2.4	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	43
3.	RESULTADOS.....	44
3.1	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES	44
3.1.1	Identificación de los cargos existentes.....	44
3.1.2	Definición de competencias cardinales.....	46
3.1.3	Estructura del manual de funciones	54
3.2	ELABORACIÓN DEL MANUAL DE VALORACIÓN	64
3.2.1	Determinación del valor relativo de los factores.....	64
3.2.2	Especificaciones técnicas de factores y grados	66
3.2.3	Tabla de valoración	71
3.3	MANUAL DE CLASIFICACIÓN	72
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	76
5.	RECOMENDACIONES.....	77
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
	ANEXOS	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama Estructural de Akros Cía. Ltda.....	6
Figura 2 - Modelo Iceberg	15
Figura 3 – Modelos de Competencias	18
Figura 4 – Definición de diccionario de competencias cardinales	21
Figura 5 – Procesos basados en competencias	22
Figura 6 – Fórmula para valoración de actividades.....	26
Figura 7 – Representación de Pareto	26
Figura 8 - Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC	39
Figura 9 – Identificación de puestos.....	54
Figura 10 – Funciones o actividades de los puestos.....	54
Figura 11 – Perfil Soft	55
Figura 12 – Perfil Duro	55
Figura 13 – Fórmulas para la aplicación de progresiones	65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Servicios y productos de Akros Cía. Ltda.....	3
Tabla 2 – Matriz de Valoración.....	25
Tabla 3 - Aplicación de Factores de Criterio.....	26
Tabla 4 – Sistemas de valoración de puestos	29
Tabla 5 – Factores y subfactores a valorar	44
Tabla 6 – Identificación de puestos existentes	45
Tabla 7 – Diccionario de Competencias Universales	47
Tabla 8 – Diccionario de Competencias Técnicas o Específicas	49
Tabla 9 – Factores y ponderación.....	65
Tabla 10 – Puntos por factor.....	71
Tabla 11 – Clasificación de puestos Directivos.....	72
Tabla 12 – Clasificación de puestos Ejecutivo	73
Tabla 13 – Clasificación de puestos Operativo	74

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 -- Ejercicio de revisión de la misión	82
Anexo 2 – Cuestionario para recopilar información para el descriptivo de puestos	83
Anexo 3 – Manual de funciones.....	85

RESUMEN

Esta propuesta se orienta a desarrollar las bases de la gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa Akros Cía. Ltda. y sirve de guía para la elaboración del manual de funciones, valoración y clasificación de puestos, procesos que actualmente no se encuentran definidos y son herramientas necesarias para una adecuada gestión del personal.

El levantamiento de la información en base a cuestionarios, entrevistas y talleres grupales permitieron identificar las principales características y competencias que necesita cada puesto de trabajo. Con la metodología de Martha Alles se integra el concepto de competencia al descriptivo del puesto y proporciona las pautas para las acciones de selección, capacitación, evaluación, clima laboral, etc. También estas competencias se alinean al cumplimiento de los objetivos empresariales y permiten realizar las actividades de cada puesto de la mejor manera

Los resultados de esta investigación descriptiva con enfoque cualitativo, ofrece una estructura más ordenada a la empresa y plantea recomendaciones en el caso de su implementación.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano, competencias, manual de funciones, manual de valoración, clasificación de puestos.

ABSTRACT

This proposal is aimed at developing the foundations of Human Resource Management by Competencies for the company Akros Cía. Ltda. And serves as a guide for the elaboration of the manual of functions, valuation and classification of positions, processes that are currently not defined and are necessary tools for proper personnel management.

The gathering of information based on questionnaires, interviews and group workshops allowed identifying the main characteristics and competencies that each job needs. With the Martha Alles methodology, the concept of competence is integrated into the job description and provides guidelines for the actions of selection, training, evaluation, work environment, etc. These competencies also align to the fulfillment of the business objectives and allow to perform the activities of each position in the best way

The results of this descriptive research with a qualitative approach, offer a more orderly structure to the company and make recommendations in the case of its implementation.

Keywords: Human Talent Management, skills, function manual, assessment manual, job classification.

1. INTRODUCCION

La adecuada Gestión del Talento Humano forma parte de los pilares del éxito organizacional, su objetivo primordial es “el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa” (Vallejo Chavez, 2015); es decir, busca atraer y retener al talento que mejor se adapte a las necesidades de esta, proporcionándole las herramientas necesarias para su desarrollo; esto impacta directamente en la productividad, competitividad y posicionamiento de la organización.

Actualmente la gestión por competencias es el medio por el cual se logra identificar las capacidades de las personas necesarias para cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente; el principal objetivo según la gestión por competencias consiste en “implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar el talento humano de una manera más integral y efectiva de acuerdo con la estrategia empresarial” (Rubió, 2015).

En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo es importante partir desde el adecuado diseño del perfil con las competencias necesarias para ejecutar las actividades asignadas a cada puesto, alineándolo con la filosofía empresarial.

Por otro lado, dentro de la Gestión Integrada del Talento Humano, la gestión por competencias engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal, así, puede verse aplicada en los procesos de: Selección, mediante el levantamiento de un perfil que permita conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto; Formación y desarrollo, permitiendo identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales; Planes de carrera y sucesión facilitando la toma de decisión; Política retributiva, siendo un marco de referencia para la valoración de cargos y evitando distorsiones entre los salarios de trabajadores de la misma jerarquía o que realicen actividades de igual carga laboral.

Es entonces que la descripción, valoración y clasificación de puestos es el primer medio para implementar un modelo de gestión por competencias en la empresa Akros Cía. Ltda. que aporte a la automatización de sus procesos generando valor tanto para el cliente interno como externo. Un modelo de gestión por competencias bien diseñado es un verdadero sistema de ganar-ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos empresariales, y por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas.

1.1 Pregunta de investigación

¿Cómo diseñar una propuesta de descripción, valoración y clasificación de puestos con enfoque en competencias?

1.2 Objetivo general

Diseñar una propuesta de descripción, valoración y clasificación de puestos con enfoque en competencias para la empresa Akros Cía. Ltda.

1.3 Objetivos específicos

- Elaborar el descriptivo de puestos basado en competencias para la empresa Akros Cía. Ltda.
- Definir la valoración de puestos para la empresa Akros Cía. Ltda.
- Diseñar la estructura de clasificación de puestos para la empresa Akros Cía. Ltda.

1.4 Hipótesis o Alcance

Para el caso de esta investigación no se formulará hipótesis debido a que se realiza una investigación cualitativa de alcance descriptivo.

Los estudios descriptivos pretenden “describir la naturaleza de un segmento demográfico, sin centrarse en las razones por las que se produce un determinado fenómeno” (Hernández Sampieri, 2014).

1.5 MARCO REFERENCIAL

Akros Cía Ltda

Su oficina principal se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y sus sucursales en las principales ciudades de Ecuador como son: Guayaquil, Cuenca y Ambato.

A lo largo de su historia, Akros Cía. Ltda. ha ido acumulando una serie de representaciones y certificaciones de servicio importantes, entre las más destacadas están:

- Hewlett Packard: Distribuidor Autorizado Platinum y Centro de Servicio Autorizado
- DELL: Distribuidor Autorizado y Proveedor de Servicios
- Toshiba: Distribuidor Autorizado y Centro de Servicio Autorizado
- Microsoft: Socio Gold
- Cisco: Socio Premier
- Sony Vaio: Distribuidor Autorizado

Adicional a estas representaciones, Akros ha obtenido un sinnúmero de reconocimientos y premios de proveedores tanto por volumen de ventas, como por puntualidad en pagos.

Actualmente, Akros Cía. Ltda. cuenta con alrededor de 300 trabajadores en sus diferentes plazas.

Entre la variedad de servicios que ofrece Akros Cía. Ltda. a sus clientes corporativos tenemos:

Tabla 1 Servicios y productos de Akros Cía. Ltda.

SOLUCIONES DE USUARIO FINAL	Gestión de dispositivos Virtualización de escritorio y aplicaciones Equipamiento Informático
SOLUCIONES DE CONECTIVIDAD	Diseño de redes de cableado e inalámbricas Balanceadores, aceleradores y optimizadores de carga
SOLUCIONES DE INFRAESTRUCTURA DE CENTRO DE DATOS	Infraestructura de Centro de Datos
SOLUCIONES DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	Seguridad de la red Seguridad de la información Administración de riesgos de seguridad Seguridad en la nube Consultoría de seguridad
SOLUCIONES DE INFRAESTRUCTURA	Equipamiento, almacenamiento y respaldo Virtualización y gestión de centros de datos Contingencia y continuidad del negocio

	Cloud privada y publica
SOLUCIONES DE COMUNICACIÓN	Telefonía IP Telepresencia Comunicación unificada

Adaptado de (AKROS CIA. LTDA., 2019)

Akros Cía. Ltda. encamina sus acciones empresariales en base a su filosofía, que comprende los siguientes aspectos:

- **Misión**

“Innovar cada día para brindar soluciones tecnológicas corporativas alineadas a las tendencias del Mercado” (AKROS CIA. LTDA., 2019)

- **Visión**

“Ser reconocidos como el mejor proveedor, empleador y socios estratégico de soluciones tecnológicas empresariales en el 2022.” (AKROS CIA. LTDA., 2019)

- **Valores**

- Creemos en la integridad como base de nuestra operación
- Creemos en el trabajo en equipo.
- Creemos que el cambio y la innovación son una oportunidad para diferenciarnos.

- **Política de Calidad**

“Entregamos servicios de coordinación técnica y logística para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes internos y externos bajo buenas prácticas en gestión de servicios tecnológicos, a través de la mejora continua de los procesos y con personal calificado.” (AKROS CIA. LTDA., 2019)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Actualmente Akros Cía. Ltda. está conformada por alrededor de 300 trabajadores, en su mayoría se encuentran en las plazas de Quito y Guayaquil, un menor número de trabajadores en Cuenca y Ambato.

La estructura de Akros ha experimentado diferentes modificaciones a lo largo de los últimos años, con el afán de adaptarla a la realidad y necesidades de la empresa. El organigrama que se presenta a continuación corresponde a la última actualización:

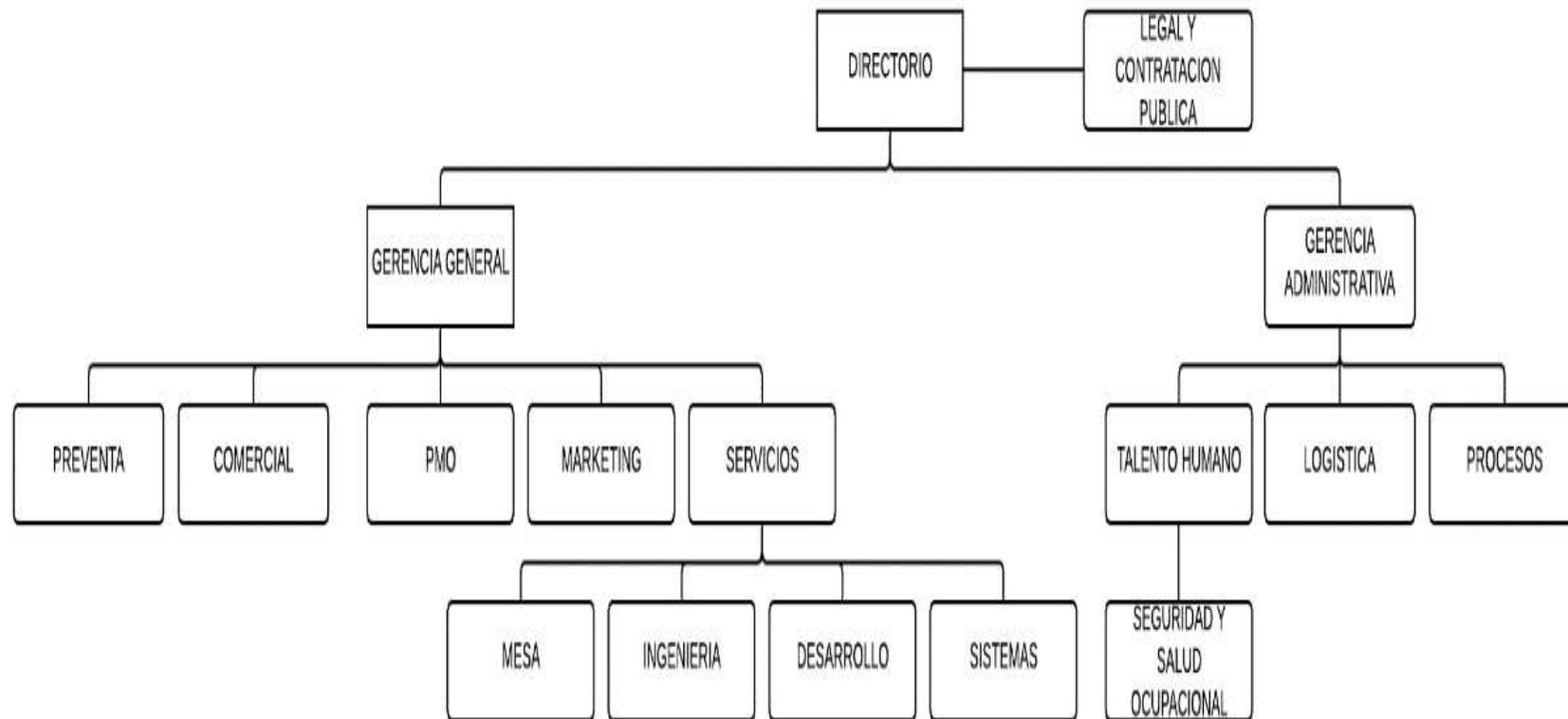


Figura 1 – Organigrama Estructural de Akros Cía. Ltda.
 Fuente: (AKROS CIA. LTDA., 2019)

1.6 MARCO TEÓRICO

1.6.1 Introducción teórica a la gestión del talento humano por competencias

1.6.1.1 Talento Humano

Gonzalez (2006) define al Talento Humano no solo al esfuerzo o a la actividad humana, sino también a otros factores como son la motivación, actitudes, habilidades, experiencias, intereses vacacionales, aptitudes, potencialidades, salud etc.

La palabra Talento se entiende como la capacidad de una persona para realizar cualquier actividad de una manera natural, es decir es algo innato que todos poseemos y la palabra Humano se refiere a un ser capaz de sentir, pensar y actuar. Por lo tanto, Talento Humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende la manera de realizar y resolver una determinada actividad utilizando sus habilidades, destrezas, conocimientos, aptitudes y que pueda adaptarse a la organización, tecnología y procesos.

Alles M. A.(2004) señala que: “Ya no corresponde interpretar al talento humano como un mal necesario o un centro de gastos, sino que aceptar que agregan valor a las organizaciones para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos de negocios.”

Esta perspectiva surge del paso de un modelo de producción industrial, cuyo eje es la producción de mercancías con características tendientes a la rigidez de sus procesos a un modelo basado en competencias que demanda idoneidad en las funciones laborales y, por lo tanto, se apliquen habilidades conocimientos y actitudes en entornos cambiantes.

En resumen, el término Talento Humano viene reemplazando al conocido Recurso Humano entendiéndose el talento como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda

organización, y no ser parte de un engranaje más, sustituible que hace parte de la máquina de producción.

1.6.1.2 Gestión del Talento Humano

Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas, es por ello por lo que se ha recopilado algunas definiciones de lo que llamaremos en adelante como la Gestión del Talento Humano:

“La gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional” (Chiavenato, 2000)

“Un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinérgico y relacional, no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque sociotécnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos sociopsicológicos” (Zayas, 2001)

Todas estas definiciones permiten comprender a la Gestión del Talento Humano de manera integral y como medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables para que éstas alcancen también sus propios objetivos.

Con la Gestión del Talento Humano, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y se convierten en poseedores de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales.

Este proceso ha sido adoptado por las empresas que se dan cuenta que el éxito de su negocio depende del talento, los conocimientos, experiencias, motivaciones, aptitudes, actitudes, y las habilidades de sus empleados, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conducen a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno; administrar el Talento Humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones

1.6.1.3 Importancia de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones

El área de Gestión Humana se ha convertido, en muchas organizaciones, en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

Según Alles M. A. (2004) Una adecuada gestión del talento humano aporta muchas ventajas a la organización, entre ellas:

- Aumento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones
- Mejoramiento del rendimiento de cada colaborador, como individuo y como parte de un equipo de trabajo.
- Fomenta de una cultura de logro de objetivos.
- Mejora el clima laboral
- Motivación y la retención del talento.
- Disminución de la rotación de personal y la temporalidad.
- Mejor comunicación a todos los niveles organizacionales de la empresa

Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

1.6.2 Modelos de Gestión de las organizaciones

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión han llevado a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo organizacional.

Los modelos más representativos en la actualidad son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias.

1.6.2.1 Modelo de Gestión del Talento Humano

La definición del principio que rige al modelo de Gestión del Talento Humano es la que señala que la dirección y la gestión en la organización se basan en el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, “ser parte de la relevancia que se le da al individuo como ser con potencialidades que pueden desarrollarse en beneficio de sí mismo y de su entorno”. (Zabaleta, 2003)

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento se basa en legitimar las potencialidades humanas y relacionarlas con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos.

De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional.

1.6.2.2 Modelo de Gestión del Conocimiento

Se define como la gestión del personal el cual, por sus características naturales es una importante fuente que genera valor para la empresa. Esta generación de valor es posible mediante la aplicación de procesos relacionados con la captación, estructuración y transmisión de conocimientos.

Así, este modelo se podría definir como “la alternativa de gestión que parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento que adquiere la organización

como posibilidad de desarrollo; en otras palabras, busca aprovechar el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva e histórica”. (Zabaleta, 2003)

Se puede concluir que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos aplicados que permiten que el capital intelectual de una empresa aumente de manera significativa, mediante la gestión de sus capacidades, con el objetivo final de generar ventajas competitivas y mejora continua.

1.6.2.3 Modelo de Gestión por Competencias

La Gestión por Competencias es “un modelo de aplicación en las organizaciones para trabajar sobre las personas que la integran y que implica el definir las competencias por puesto que la organización requiere que las personas posean, evaluarlas y desarrollarlas” (Saracho, 2005).

Puede considerarse también como “un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.” (Batista & Estupiñan, 2018)

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto, sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El modelo de competencias es importante dado que deja a lado el sistema tradicional para dar paso a un nuevo enfoque de gestión integral sobre recursos humanos, aprovechando las capacidades, habilidades y destrezas de la gente, permitiendo así el logro de los objetivos en distintas funciones y facilitando el desarrollo del personal encaminado hacia las competencias. Evitando:

- Colocar a una persona inadecuado a un puesto.
- Alta rotación de personal o también personal insatisfecho.
- Falta de compromiso del personal.

Una vez implantado un modelo de competencias, la gestión de talento humano debe enfocar sus subsistemas bajo este modelo, así también la creación de políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas de administración del recurso humano

1.6.3 Antecedentes de la Gestión por Competencias

A finales de los 60 e inicios de los 70, Mc Clelland impulsó el estudio de las competencias laborales en las personas, sosteniendo que las empresas no solo deben considerar como potencial en sus trabajadores, aspectos referentes a conocimientos y habilidades si no también aquellos que pueden asegurar o predecir un desempeño satisfactorio en un puesto de trabajo, refiriéndose a: creencias, valores, actitudes y comportamientos; también mantenía la convicción de que los métodos tradicionales de selección y evaluación de personal presentaban algunos problemas o dificultad para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida de las personas.

Sus estudios se centraron en las cualidades de los individuos, su enfoque se direcciona hacia la evolución de competencias, buscando identificar en las personas conductas y características que le permitan mantener un desempeño exitoso en el trabajo, en contraposición al enfoque tradicional que se centraba en los elementos del trabajo como la medición del tiempo empleado para realizar una tarea.

1.6.3.1 Conceptualización de Competencias

Existen diferentes conceptos sobre competencias elaborados por varios autores y con diferentes enfoques, entre ellas están:

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993)

“Las competencias son repertorios de un comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente en situaciones de test. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos” (Levy-Levoyer, 1997)

“Competencias son las características fundamentales en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 2002)

“Son las características de personalidad devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles M. A., 2004)

“Capacidad efectiva que permite realizar exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada” (OIT Organización Internacional del Trabajo, 2012)

En resumen, se puede considerar a las competencias como todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad, etc.) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves con el mayor nivel de rendimiento.

Por todo esto, la gestión por competencias focaliza su acción en la identificación, medición y desarrollo de las características humanas en combinación con los conocimientos de trabajo requeridos para desempeñar efectivamente una labor, es decir hace más objetivos los procesos, haciendo a un lado posible sesgos discriminatorios como raza, edad, genero, cultura, etc.

1.6.3.2 Componentes de las competencias

Las competencias se componen de los siguientes enunciados:

- **Conocimientos:** Información que adquieren las personas a través de la educación formal y capacitación. Ejemplo: finanzas, contabilidad, mercadeo, etc.
- **Destreza/Habilidad:** Grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y se adquieren por la práctica. Ejemplo: operación de equipos, negociación, manejo de software; etc.
- **Aptitudes o capacidades:** Potencial latente de una persona para ejecutar una tarea. Ejemplo: Innovación, razonamiento inductivo, aptitud verbal.
- **Rasgos de Personalidad:** Son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier situación. Ejemplo: estabilidad emocional, persistencia, socialización, etc.
- **Motivos:** Son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orienta los comportamientos hacia el logro de metas. Ejemplo: orientación al logro, búsqueda de poder, ayuda a los demás, etc.
- **Actitudes:** Predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predisponen a la acción. Ejemplo: actitudes hacia el trabajo, familia, amigos, dinero, etc.
- **Valores:** Son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones y eventos y que guían la conducta ética. Ejemplo: fidelidad, responsabilidad, lealtad, etc.

Los valores son competencias transversales; esto quiere decir que cualquier tipo de actividad o puesto requiere valores, los valores por si mismos no conducen a un desempeño superior, más bien aseguran la ausencia de conductas contra productivas y conductas no éticas
- **Actividades claves:** Aquellas que conducen al logro de resultados de impacto, proviene del Teorema de Pareto.
- **Alto nivel de eficacia:** Desempeñar la actividad no de cualquier manera sino del modo más favorable para la organización, la eficacia se mide con los llamados indicadores de gestión, de rendimiento.

La autora Martha Alles, para orientar el trabajo dentro de un sistema de gestión por competencias, sugiere agrupar a estos componentes dentro de dos macro conceptos:

- **Competencias técnicas:** Aquellas relacionadas con conocimientos o destrezas aprendidas por formación académica o experiencia laboral y;
- **Competencias de gestión:** Aquellas relacionadas con características personales como motivación, valores y actitudes que marcan las diferentes formas de reacción de una persona ante determinados sucesos.

Así mismo Spencer & Spencer (1993) introduce “el modelo iceberg” en donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos:

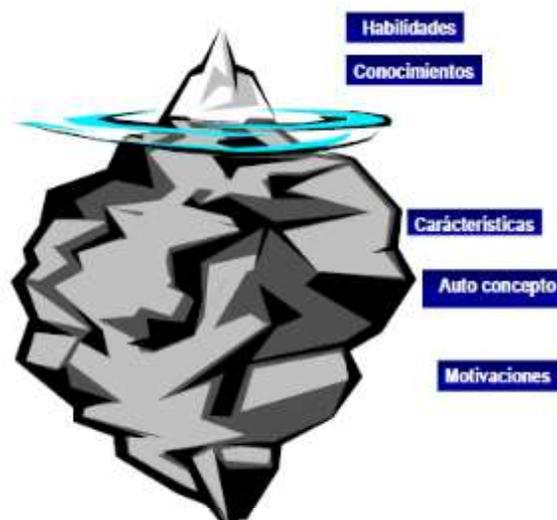


Figura 2 “Modelo Iceberg”
Fuente: (Calderon, 2006)

Para Spencer, muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades, y asumen que las otras competencias las personas ya las poseen o las pueden desarrollar a futuro. Pero lo contrario es lo más económico seleccionar a las personas con buenas competencias de gestión (características, autoconcepción, motivaciones), para luego mejorar los conocimientos y habilidades que requieren para los puestos.

Según Arias & Giraldo (2013), afirman que los elementos claves para entender lo que significa las competencias son:

- El saber, como el conocimiento profundo que se puede adquirir mediante el estudio y en mayor proporción con la experiencia.
- El hacer, como las habilidades inherentes de cada individuo, lo cual determinará el tiempo y esfuerzo que se tomará en cumplir metas.
- El ser, el conjunto de actitudes y valores que cada individuo tiene de tal manera que lo hace único y su fortalecimiento toma mayor tiempo y esfuerzo.

1.6.3.3 Clasificación de las Competencias

Existen diversas clasificaciones en cuanto a competencias, sin embargo, se nombrarán dos categorías de acuerdo con:

- **Rendimiento en el trabajo**
 - **Competencias diferenciadoras o distintivas**
Según Saracho (2005) “son aquellas que predicen el comportamiento superior, por lo cual, permiten obtener factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano o inferior a lo requerido”
 - **Competencias umbral o esenciales**
“Son aquellas características esenciales que cualquiera en un trabajo necesitar aportar para su mínimo cumplimiento, pero no distinguen a las personas con un desempeño superior” (Spencer & Spencer, 1993)
- **Aplicabilidad y especificidad organizacional**
 - **Competencias cardinales, general o corporativa**
Son aquellas comunes a todos los cargos y líneas de negocios (Estay, 2005)
 - **Competencias específicas**
Son competencias comunes a un área, gerencia o línea de negocio, competencias de familias de cargos con responsabilidades similares

1.6.3.4 Grados de competencias

Comúnmente las competencias están divididas en cuatro grados o niveles, Alles M. (2007) propone los siguientes grados para poder evaluar a una competencia:

- A: Alto
- B: Bueno, por encima del estándar
- C: Mínimo necesario para el puesto
- D: No indica ausencia de la competencia, sino que su resultado es insatisfactorio o su desarrollo en su nivel mínimo

A partir de esta apertura de la competencia, se debe asignar los niveles requeridos para cada puesto, solo así se podrá tener claro el nivel que un trabajador debe poseer para superar el proceso de selección e inducción sin inconveniente; luego se definirán sus planes de desarrollo de esta competencia y será controlada mediante evaluación.

1.6.4 Modelos de Competencias

Existen varios modelos de competencias por lo cual se han tomado como referencia las siguientes:

- **Modelo de competencias distintivas**

Se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, por lo tanto, identificar estas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que estas personas permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.

- **Modelo de competencias genéricas**

Se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse “correctamente” en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra desempeñarse correctamente en un puesto similar en otra organización. Es

decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas.

- **Modelos de las competencias funcionales**

Se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Es decir, cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado.

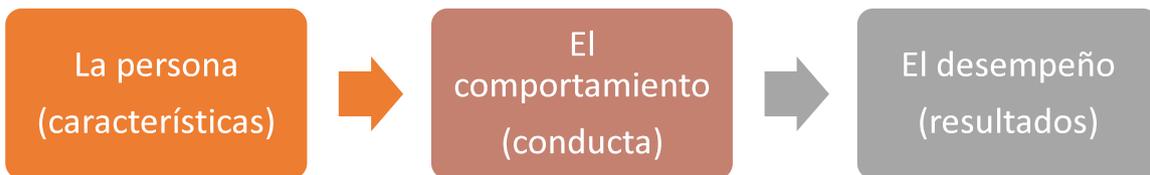


Figura 3 – Modelos de Competencias
Fuente: Elaborado por la autora

1.6.5 Enfoques para generar un modelo de gestión por competencias

- **Enfoque Cascada**

Parte de un modelo genérico propuesto por investigadores y autores sobre el tema competencias, y con el tiempo se va ajustándolo a las necesidades de la organización

- **Enfoque Burbuja**

Parte desde cero con la intención de construir un modelo, altamente específico ajustado a la organización

1.6.6 Metodología para diseñar e implementar modelos de gestión por Competencias

Existen varios autores que aportan con su experiencia y metodología para la implementación de un sistema de gestión basado en competencias, dentro de estos podemos mencionar a los siguientes:

- Hay Group
- Lominger
- Chiavenato
- McClelland
- Martha Alles

La metodología para aplicar se elige de acuerdo con: actualización, región, indicadores que se requiere medir o facilidad de aplicación. Para efectos de esta propuesta se implementará una gestión por competencias según la metodología aplicada por Martha Alles. Cabe recalcar que la metodología puede modificarse o ser combinada, esto depende de las necesidades de la empresa.

- **Compromiso de la gerencia:**

Este es un paso previo al diseño del modelo de competencias, sin embargo, se hace fundamental para poder iniciar todo el procedimiento que se nombra parte de dicha construcción. El compromiso de la gerencia consiste en el apoyo y convencimiento del equipo directivo de que el modelo de competencias es fundamental para el desarrollo del talento humano que conforma la organización, además que hace parte del cumplimiento del direccionamiento estratégico planteado por la misma empresa.

- **Conformación de equipo de líderes del proyecto gestión por competencias**

Este equipo es conformado por personas conocedoras del pensamiento estratégico de la gerencia, directivos de primera línea, además de que es importante contar con profesionales y personas de nivel operativo que tengan conocimiento del negocio. De este modo, se debe escoger un líder de gestión humana que tendrá a cargo la gestión de todo este proceso. Igualmente es importante tener claridad en

las características que deben tener las personas que conformen este equipo de líderes.

- **Caracterización de la organización**

Caracterizar significa evidenciar a través de la recolección de información, todos los ámbitos que componen la organización misma. Esta herramienta aporta al análisis de los aspectos intrínsecos y diferenciales de la organización y servirá de referente para la construcción del modelo. Estos aspectos son: identificación de la empresa: razón social y reseña histórica; situación actual; identificación de la estructura, de los sistemas de gestión y organización: Visión, misión, objetivos, valores, estructura organizacional (niveles y roles), procesos (Primarios y de apoyo), políticas, marco legal y relación con clientes y proveedores.

Una vez se recopile la información de la caracterización se procede con el análisis de lo que se debe potenciar, mantener y reducir, esto como estrategia para aumentar la capacidad de la organización.

Alles, M. (2004) plantea que para trabajar bajo un esquema de competencias es necesario “empezar por el principio”, es decir, mediante el análisis de la filosofía empresarial debido a que la misma alinea a la empresa en la búsqueda de un objetivo común, y de la misma se desprenden las competencias universales o cardinales.

- Misión

La misión describe el rol que desempeña actualmente la organización, su propósito es el logro de la visión, la misión es la razón de ser de la empresa

- Visión

La visión es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de como deseamos que sea la empresa mas adelante. Su propósito es ser el motor y guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado

- Valores

Es un elemento clave por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo puede ser para

una empresa, compañía o una institución donde los valores organizacionales sean efectivos y así los miembros del grupo deben ejercerlos

- **Identificación de competencias**

Este requiere una investigación, análisis y exploración de las competencias posibles que definan y caractericen la organización, lo cual implica un alto grado de flexibilidad para aceptar ciertos elementos de la organización que surgen de dicho análisis, además de que este proceso requiere revisión y retroalimentación constante, para delimitar, agregar o suprimir las competencias que mejor definan el sentido organizacional. Para este paso se deberán definir las competencias organizacionales o corporativas, las competencias específicas, y definición de los niveles requeridos.

Para el levantamiento del perfil se define un diccionario de competencias acorde a las necesidades de la empresa. Existen diccionarios de competencias como: Boyatziz, Martha Alles, diccionario de la ONET, diccionario del Ministerio de Trabajo, entre otros

Competencias Cardinales:

Una organización que desee implementar un esquema de Gestión del Talento Humano por Competencias debe contar con la dirección de un experto en el tema, para definir las competencias necesarias en función de la estrategia organizacional, gráficamente tenemos:

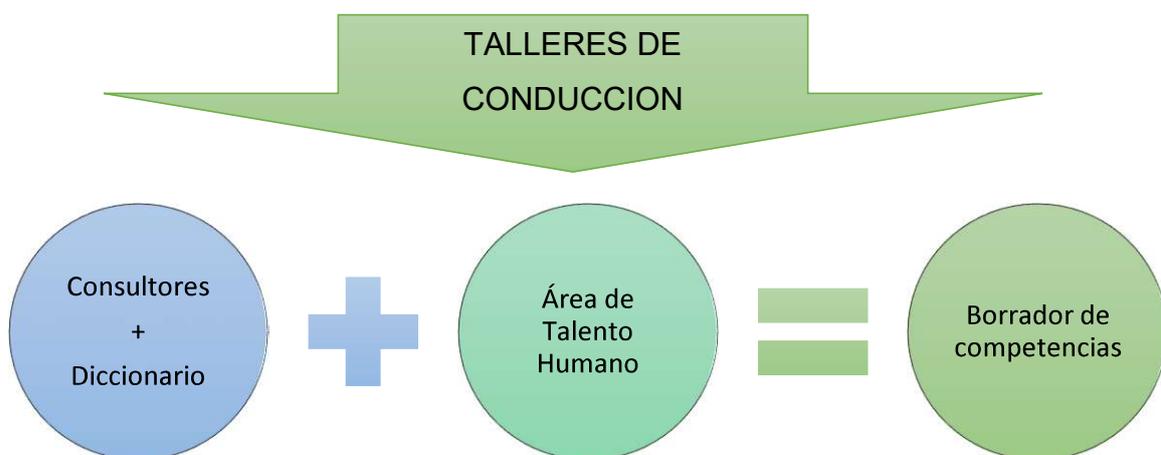


Figura 4 – Definición de diccionario de competencias cardinales
Fuente: Elaborado por la autora

El primer borrador de competencias cardinales se debe consensuar con el máximo nivel de conducción de la organización e incorporar eventuales cambios o sugerencias y preparar el documento final.

1.6.7 Procesos basados en competencia.

A la hora de gestionar el modelo por competencias es necesario conocer los procesos que articulan y conforman la organización ya que competencias atraviesan dichos procesos y reformulan con una mirada diferente la gestión de estos. Esta mirada está basada en las necesidades del activo humano para desarrollar cada uno de los procesos. Gráficamente tenemos:



Figura 5 – Procesos basados en competencias
Fuente: (Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión, 2004)

A continuación, se enunciarán los procesos de la gestión humana que administran la gestión por competencias:

- **Diseño de cargos y perfiles ocupacionales**

Aquí las acciones están orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien asume el cargo y ejecuta las funciones para asegurar un desempeño destacado desde un principio y garantizar que los resultados están alineados con las estrategias del negocio.

Este subsistema permite describir los requisitos necesarios del puesto como: datos generales, actividades esenciales, conocimientos requeridos, relaciones internas y externas, competencias y finalmente el perfil, que el empleado deberá cumplir para realizar su trabajo. Por ello, primeramente, debemos entender qué es un Manual de Descripción de Puestos, para qué sirve y cómo se realiza un análisis de puestos (Chiavenato, 2000)

- **Selección por competencias.**

Es una técnica que los expertos en Gestión Humana utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencia adecuada posean competencias concretas predeterminadas por la empresa. Los retos para las empresas que aplican la Selección por competencias es lograr identificar las características que aseguren un desempeño destacable, las áreas fuertes y oportunidades de mejora de los candidatos. Este proceso bajo el enfoque de competencias está orientado a reclutar y seleccionar candidatos a través de diferentes medios teniendo en cuenta las competencias requeridas y la persona adecuada para cada cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo.

- **Formación y desarrollo**

El proceso de formación y desarrollo en las organizaciones ha cobrado gran interés en los últimos tiempos, pasa de ser un enfoque de adquisición de conocimientos o información, a un proceso orientado a la evolución de aspectos que aseguren el éxito.

- **Gestión del desempeño**

Es un modelo más reciente de desempeño de las personas, mediante acuerdos de desempeño y niveles de desarrollo de competencias. Es un proceso planeado, cíclico y constante que impacta en el estándar de desempeño y en los niveles de productividad. Alles (2014), hace mención a una estrategia denominada performance management, la cual tiene como principal premisa, que cualquier

persona, en cualquier puesto de trabajo tiene como función básica la producción de resultados. En este modelo es importante comunicar a cada colaborador cuáles son los resultados esperados respecto a su gestión y desempeño.

- **Compensación basada en Competencias**

Sugiere que un empleado reciba una retribución justa en tanto esté capacitado para el desempeño actual de su rol y por el potencial que posee para su desempeño futuro. Supone una remuneración relativa a las competencias evidenciadas en los conocimientos, las habilidades, la experiencia o la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

- **Planes de carrera**

Es un proceso que permite materializar el desarrollo y potencialización de las competencias de las personas. “Los planes de carrera y planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas. Las mismas cambian y evolucionan según la evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro” (Alles M. A., 2004).

1.6.8 Análisis y descripción de puestos

Una de las actividades clave en la Gestión del Talento Humano es la descripción de puestos de trabajo. Es fundamental que se tenga identificadas las responsabilidades, características y competencias que se requieren para desempeñar el trabajo

La descripción de puestos consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales incluidos en la estructura organizacional de la empresa detallando la misión y el objetivo que cumplen de acuerdo con la estrategia de la compañía. De igual manera se incluyen en esta descripción los conocimientos, habilitantes y actitudes que deben presentar las personas que ocupen el puesto, esto se conoce como perfil del puesto

También permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, y a los colaboradores les brinda claridad en lo que la misma espera de ellos.

En la descripción de puestos se incluye ciertos datos o características especiales que la empresa requiera, mientras más específico sea el mismo, más efectivo será contar con la persona idónea para el puesto:

- **Datos informativos**
 - Nombre del puesto
 - Posición jerárquica
 - Puesto del supervisor directo

Es el perfil descrito, donde pertenece, codificación y a quien reporta.

- **Misión del puesto**

Se debe establecer en pocas líneas una idea clara sobre el puesto, debe abarcar una acción, la función principal y el resultado que se espera.

- **Funciones principales y secundarias**

Es redactar las actividades de cada puesto, que se califican en base a la siguiente escala:

Tabla 2 - Matriz de Valoración

GRADOS	FACTORES		
	FRECUENCIA (F)	CONSECUENCIA DE NO APLICACION DE LA ACTIVIDAD O EJECUCIÓN ERRADA (CE)	COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)
5	Todos los días	<u>Consecuencias muy graves:</u> Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	<u>Máxima complejidad:</u> Actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	<u>Consecuencias graves:</u> Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	<u>Alta complejidad:</u> La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	<u>Consecuencias considerables:</u> Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	<u>Complejidad moderada:</u> La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	<u>Consecuencias menores:</u> Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	<u>Baja complejidad:</u> La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Bimensual, trimestral, semestral, anual, etc	<u>Consecuencias mínimas:</u> Poca a ninguna incidencia en actividades o resultados.	<u>Mínima complejidad:</u> La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

Fuente: (Alles M. A., 2004)

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar su complejidad y frecuencia:

- FR= Frecuencia de realizar la actividad

- CE= Consecuencia errada de no aplicar/ejecutar la actividad de trabajo
- CM= Complejidad/ grado de dificultad de ejecución

Tabla 3 Aplicación de Factores de Criterio

FACTORES DE CRITERIO	PARA APLICAR ESTA ESCALA HÁGASE LA SIGUIENTE PREGUNTA
FR	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad?
CE	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
CM	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?

Fuente: (Alles M. A., 2004)

Una vez concluida la calificación de todos los factores, se obtendrá la sumatoria Total.



Figura 6 – Fórmula para valoración de actividades

Fuente: Elaborado por la autora

Identificar las actividades esenciales (no deben ser más de cinco) permite continuar con el siguiente paso de levantamiento de perfiles por competencias.

Cuando se trata de las llamadas “actividades esenciales” su definición se apoya en la aplicación del principio de Pareto en los puestos de trabajo.

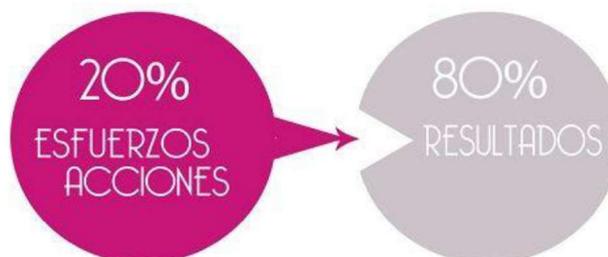


Figura 7 - Representación de Pareto

Fuente: Elaborado por la autora

- **Competencias requeridas (Perfil soft)**

Las competencias deben ser requeridas para desempeñar las actividades esenciales en el máximo nivel de rendimiento. Son las competencias

universales, que deben constar en todos los perfiles de puestos ya que representan las competencias que regirán para todas las personas de la organización. Se deberá Identificar que competencias se evaluarán en selección y cuales se desarrollarán en capacitación.

- **Nivel educativo y formación**

Conjunto de información que adquirimos vía educación formal, capacitación y análisis de la información. Se debe establecer la educación académica formal y capacitación adicional requeridas para el desempeño del cargo, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del cargo.

La Ley Orgánica de Educación Superior LOES vigente en el país desde el 12 de octubre del 2010, establece los siguientes niveles de formación de la educación superior:

- **Nivel técnico o tecnológico superior**, orientado al desarrollo de las habilidades y destrezas que permitan al estudiante potenciar el saber hacer. Corresponden a éste los títulos profesionales de técnico o tecnólogo superior, que otorguen los institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores.
- **Tercer nivel, de grado**, orientado a la formación básica en una disciplina o a la capacitación para el ejercicio de una profesión. Corresponden a este nivel los grados académicos de licenciado y los títulos profesionales universitarios o politécnicos, y sus equivalentes.
- **Cuarto nivel, de postgrado**, está orientado al entrenamiento profesional avanzado o a la especialización científica y de investigación. Corresponden al cuarto nivel el título profesional de especialista; y los grados académicos de maestría, PhD o su equivalente.

- **Nivel de experiencia en áreas específicas**

Especificar el tiempo de experiencia y el área, si es necesario se puede incluir funciones específicas que cumplió.

- **Requisitos específicos del puesto:** disponibilidad de viajar, cambio de residencia horario laboral, edad, etc.

- **Firmas de aprobación**

Para el levantamiento de los perfiles es necesario establecer un panel de expertos, generalmente conformado por:

- Gerente, jefe o coordinador de área
- Coordinador de Desarrollo Organizacional
- Asistente de Talento Humano

1.6.9 Valoración de Puestos

Para los autores (Bohlander & Sherman, 2003) la valoración de cargos “es un proceso sistemático para determinar su valor relativo a fin de establecer la equidad interna entre los diversos puestos. Es posible determinar el valor relativo de un puesto comparándolo con otros dentro de la organización en base a una escala desarrollada con ese propósito”

La valoración del puesto es una comparación formal y sistemática de puestos de trabajo para determinar el valor de un puesto en relación con otro.

Según Galicia (2009) la valoración de puestos es “Una técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo, así como las condiciones de trabajo en los cuales se desempeña el cargo.

“La valoración de puestos es la técnica mediante la cual se determina el valor de un puesto dentro de la organización, mediante esta técnica se realiza una comparación sistemática y formal de cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo determinar el valor relativo (valor de uno en relación con los otros) de cada uno de ellos.” (Jaramillo, 2005)

De acuerdo con los autores (Desler & Varela, 2005) en su libro Administración de Recursos Humanos, hay dos métodos básicos que se pueden utilizar para comparar varios puestos.

- El método intuitivo, es decir que puede ser posible decidir que un puesto es más importante que otro sin analizar profundamente en las razones.

- El otro método es comparar los puestos con base en ciertos factores básicos que tengan en común, estos factores se denominan factores sujetos a compensación y son aquellos que determinan el contenido del puesto y fijan la remuneración para cada puesto

A continuación, se presenta la tabla 4 que refleja los distintos métodos de comparación y son los que proporcionan la base de los principales sistemas de valoración de puestos:

Tabla 4- Sistemas de valoración de puestos

ALCANCE DE LA COMPARACIÓN		
Base de comparación	El puesto como un todo (No cuantitativo)	Partes o factores del puesto (Cuantitativo)
Puesto con puesto.	Sistema de jerarquización de puestos.	Sistema de comparación de factores
Puesto con escala.	Sistema de clasificación de puestos.	Sistema de puntos

Fuente: Arteaga, G (2012) Basada en: Diferentes autores

Según el autor (Puchol, 2003) la valoración de cargos sirve para.

- Elaborar estructuras salariales más justas.
- Controlar con mayor precisión los costes de personal.
- Servir de base para las negociaciones con los sindicatos.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de los salarios.
- Permitir que los puestos de nueva creación se sitúen en una estructura salarial preestablecida.

Pero además la valoración de cargos puede servir para otros fines no retributivos, como son:

- Proporcionar un análisis radiográfico de la estructura empresarial.
- Conocer mejor el funcionamiento de la propia empresa.
- Establecer políticas de formación, de rotación, de promoción interna, de planes de carrera, mejorar el clima laboral.

Sistemas o métodos de valoración

- **Método de Jerarquización**

Es el método más simple y antiguo para la evaluación de puestos, para Puchol (2003) en su obra Dirección y Gestión de Recursos Humanos, “consiste en ordenar los puestos del más importante, al menos importante, considerando la importancia del puesto de una manera global. Es un método barato y fácil de realizar, pero impreciso, ya que si es cierto que dice que un puesto es más importante que otro, no dice cuánto más importante es”

Este método consiste en que los evaluadores comparan cada puesto con los demás mediante una tabla comparativa de jerarquías pares que coloca los puestos en filas y columnas.

El proceso para seguir de este método es el siguiente (Puchol, 2003):

- Selección de los puestos a clasificar.
- Constituir un comité de valoración.
- Analizar los trabajos, si es que no existe previamente un análisis y descripción de puestos de trabajos.
- Jerarquizar los puestos.

- **Método de Clasificación**

“Los puestos se concentran en grupos; todos los puestos de cada grupo tienen un valor aproximadamente muy similar en lo referente a salarios. A los grupos se les llama clases si contienen puestos similares o categorías” (Gomez, Balkin, & Cardy, 2008). Se agrupan los puestos según varias clasificaciones establecidas anteriormente, y que requieren de niveles cada vez mayores de responsabilidad, habilidad, conocimientos, capacidad u otros indicadores que se tienen en cuenta al momento de comparar los puestos de trabajo.

Puchol (2003) menciona que, “consiste en hacer una clasificación forzada de todos los puestos de trabajo, asignándolos a una escala empírica con varios niveles. Los niveles vienen definidos por determinadas condiciones”

Una de las ventajas de este método es “su facilidad de aplicación y su reducido costo, sus inconvenientes principales radican en la dificultad de definir los grados y el que muchos puestos pueden pertenecer en algunos requisitos a un grado, y en otros requisitos a otro grado” (Puchol, 2003)

El procedimiento operativo de acuerdo con Puchol (2003) consiste en:

- Seleccionar los trabajos a clasificar.
- Constituir el Comité de Valoración.
- Establecer el número de clases (generalmente de seis a diez).
- Definir los requisitos de cada clase.
- Comparar cada puesto a partir de su descripción con cada clase y asignarlo a una de ellas.

- **Método por puntos**

Este sistema utiliza varias escalas de calificación, cada una de ellas se refiere a los factores del trabajo, a los cuales se les da un peso o ponderación y como consecuencia de esto cada nivel de la escala tiene una puntuación. En su libro Administración de Recursos Humanos, (Bohlander & Sherman, 2003) mencionan que: “el sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determinan el valor relativo del puesto calculando el total de puntos que se le asignan”

La ventaja principal es que “ofrece un método refinado de evaluación mejor que el de los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados más válidos y menos manipulables” (Bohlander & Sherman, 2003)

Este sistema de puntos permite evaluar el esfuerzo, habilidades y condiciones de trabajo que un puesto debe tener y que lo califica como más o menos importante que el otro puesto. El proceso de valoración de puestos por el método de puntos comprende:

- **Selección de factores**

Generalmente el número de factores que se deben considerar para la valoración es de 5 a 10. El número de factores elegidos deben cumplir con la característica de universalidad, es decir, estar presente en todos los puestos por evaluar

- **Determinación y definición de grados**

El número de grados en el que se va a dividir cada uno de los factores variará entre dos a diez. Una vez fijado el número de grados se definen de acuerdo con una norma previamente establecida que generalmente es una:

- Progresión Aritmética
- Progresión Geométrica
- Progresión Arbitraria

La definición de los grados debe ser de fácil comprensión

- **Ponderación de los factores**

Consiste en asignar un valor numérico a cada factor de acuerdo con su importancia, esto debe llevarse a cabo por un grupo de expertos.

- **Asignación de puntos a los grados**

Se asigna puntos a los diversos grados de cada factor, entendiendo que no es un valor monetario. Esto sirve de base para elaborar una escala de puntos, mediante tres métodos:

- **Progresión Aritmética**

Se obtienen sumando a cierto número una cantidad sucesiva, procurando que la diferencia numérica entre los grados sea constante.

- **Progresión Geométrica**

El valor de cada grado aumenta en un cien por ciento, duplicando el valor de puntos de cada una de las etapas. Se debe multiplicar a cada uno de los grados por un número constante, por lo que el valor del primer grado llegará a ser el peso del factor y para los siguientes valores se obtendrán de los anteriores.

- **Progresión Arbitraria**

Se determina el número total de puntos que se usarán para la valoración. Posteriormente se procede a señalar por apreciación los puntos que corresponderán a los demás grados para cada factor

- **Diseño del manual de valoración de puestos**

Mediante la descripción de puestos se procede a realizar un análisis por factores, para asignar los puntos para cada uno. Es recomendable puntuar factor por factor los puestos en lugar de ir puntuando puesto por puesto

- **Trazado de la curva salarial**

“Las principales ventajas del método es su gran objetividad, con lo que los resultados obtenidos son fáciles de defender ante las posibles reclamaciones. Su mayor inconveniente, es lo laborioso de su elaboración” (Puchol, 2003, pág. 264).

- **Método de comparación de factores**

Es un método de evaluación de puestos que permite desarrollar el proceso de evaluación sobre la base de una escala comparativa de elementos. Para los autores Bohlander & Sherman(2003) “los factores compensables de los puestos que se evalúan se comparan con los de todos los puestos estratégicos dentro de la organización que sirven como escala de evaluación del puesto. Los puestos estratégicos pueden definirse como puestos importantes para establecer las compensaciones, y son ampliamente conocidos en el mercado laboral”

Bohlander & Sherman (2003) plantean que los puestos estratégicos se caracterizan por que son importantes para los empleados y la organización y tienen un contenido de puesto relativamente estable, estos puestos se valúan en base a cinco factores que son: habilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones de trabajo.

El proceso para realizar este método consta de las siguientes fases (Puchol, 2003):

- Selección de los puestos a valorar.
- Constituir el Comité de Valoración.
- Instrucción de los miembros del comité en la metodología a emplear.
- Elección de los puestos claves.
- Prorratio de los salarios de cada puesto clave entre los factores que lo componen.
- Calificación de todos los puestos incluidos en el plan.

- **Método de valoración HAY GROUP**

El Método de perfiles Hay, desarrollado por Edward N. Hay presenta tres factores generales que constituyen la evaluación del “perfil” los cuales son: el conocimiento (conocimientos prácticos), la actividad mental (solución de problemas), y la responsabilidad.

El método Hay utiliza solo tres factores, porque representan los aspectos más importantes de los puestos ejecutivos y gerenciales. El perfil de cada puesto se desarrolla determinando el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores. Luego se jerarquizan los puestos en base a cada factor, y se asignan valores que componen el perfil, en términos de puntos para cada puesto, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquiza el puesto. (Bohlander & Sherman, 2003)

Con la aplicación de un sistema de Valoración de Cargos, se puede determinar un “puntaje” el mismo que será aplicado en la fijación del salario directamente.

Estudiar los puestos de trabajo involucra una serie de técnicas de estructuración, a saber: análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos de trabajo. Se aplican de acuerdo con normas y procesos para observar los puestos y conocer las actividades que realizan, las condiciones en que éstas se efectúan y las características que han de reunir quienes las desempeñan. Sobre la base de dicha información se procede a valorar las tareas, ordenarlas y establecer una graduación. De igual manera, permiten implantar un sistema objetivo de retribuciones y un régimen de plantillas. El resultado del análisis de puestos es la descripción de estos, que representa la fase previa para la valoración y clasificación de éstos. Los podemos definir como la formulación escrita de las tareas que tiene asignadas el puesto de trabajo, las atribuciones y responsabilidades inherentes al cargo, y las condiciones que debe reunir el titular para desempeñarlo correctamente

1.6.10 Clasificación de puestos

Es el conjunto de procesos articulados y concatenados que la gerencia de recursos humanos desarrolla con el propósito de ordenar los puestos en atención a su

importancia organizativa, posición que ocupan, funciones y responsabilidades que le corresponden.

Clasificar es integrar puestos de valoración similar (independiente de su denominación) en grupos ocupacionales, para darles un tratamiento igual para el ingreso y desarrollo de la carrera.

Formas de Clasificación de Puestos

- **Por Jerarquía**

Nivel: Clasificación o posición que se le asigna a un puesto en función de su importancia relativa en la organización.

Servicio: Es el tramo de contenido organizativo homogéneo que agrupa puestos por la importancia de la función que desarrollan. Por tipo de servicios los puestos se clasifican en:

- Directivo: sus funciones principales son dirigir, planificar y organizar el trabajo, mediante la definición o participación en el diseño de las políticas generales de la organización.
- Ejecutivo: sus funciones son administrativas, especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyen a la consecución de objetivos y metas de la organización.
- Operativos: sus funciones son técnicas especializadas, complejas y/o de supervisión directa que contribuyen a la consecución de objetivos y metas de la organización

- **Por su Naturaleza:**

- Propios: son aquellos puestos que desarrollan funciones de naturaleza fundamentalmente técnica o especializada cuyo ámbito de acción generalmente está referido en función de la misión institucional.
- Comunes: son aquellos puestos que desarrollan funciones de apoyo orientados a prestar asistencia, medios y servicios a las áreas

sustantivas de las instituciones, y que, por su contenido organizativo genérico, son iguales en todas las instituciones.

- Familia Funcional: Es la agrupación de puestos con contenidos organizativos homogéneos y niveles de responsabilidad diferentes, en atención a la especialidad y al tipo de servicio que prestan dentro de la institución.
- Puestos Tipo: Es la agrupación de puestos específicos u ocupaciones profesionales con funciones de naturaleza similares y elementos de contenido organizativo homogéneo, que permiten identificar distintas responsabilidades dentro de un mismo contenido.

Importancia de la Clasificación de Puestos

Se trata de una herramienta que debe aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada organización.

La clasificación permite enfocar la capacitación general. También ayuda a organizar, esto permite hacer un diagnóstico y pronóstico. Clasificar es integrar puestos (independiente de su denominación) en grupos ocupacionales, para darles un tratamiento igual para su ingreso y desarrollo.

1.6.11 Talento Humano en Ecuador

Ecuador ocupa el puesto 85 de 119 economías en el Índice Global de Competitividad del Talento Humano 2018 (GTCH), elaborado por la empresa de Recursos Humanos Adecco.

El GTCH es un ranking anual que mide la capacidad de los países o las ciudades para desarrollar, atraer y retener el talento humano. Ecuador se ubicó aún lejos de los mejores calificados, tales como Suiza, Singapur, Estados Unidos, Noruega, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Reino Unido, entre otros.

Para la elaboración de este escalafón, se agruparon diferentes aspectos como promoción, atracción, crecimiento, retención, habilidades técnicas y vocacionales. El estudio también evalúa las habilidades de conocimiento global. Bajo este

parámetro, los aspectos en los que Ecuador se quedó rezagado fueron: marco regulatorio, panorama del mercado débil, aprendizaje permanente, oportunidades de liderazgo para mujeres, retención de cerebros, inversión en innovación y desarrollo, atracción de estudiantes internacionales, entre otros. Sin embargo, el pilar de crecimiento tuvo una ligera mejora con respecto al año pasado, al igual que la prevalencia de formación en las empresas.

Las naciones que obtuvieron las mejores calificaciones en el ranking mundial tienen en común los siguientes aspectos: sistema de educación avanzado, es decir, una educación formal sobresaliente y basada en un aprendizaje práctico de proyectos; entorno favorable para los negocios, con regulación flexible que cree un ambiente para mantener la competitividad; entre otros.

En América Latina, el informe cubrió a 19 países. Chile, al igual que el año anterior, lideró la región en el puesto 33, especialmente por su fuerte desempeño respecto al crecimiento.

1.6.12 Talento Humano en el Sector Público

La Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), y su Reglamento General, son de aplicación obligatoria para todas las entidades del sector público que forman parte de la Administración Pública y que dependen del Presupuesto General del Estado. La LOSEP, es una ley de carácter orgánico, es decir se constituye como una ley especial de aplicación obligatoria y absoluta, relacionado con temas específicos que se requieren regular, entre la Constitución de la República y las leyes ordinarias.

El Reglamento General a la LOSEP, define específicamente los pasos aplicar principalmente para los siguientes aspectos: Requisitos de Ingreso al Servicio Público, aspectos de Nepotismo, las Normas de los Subsistemas de Planificación de Talento Humano, Selección de Personal y Concursos de Merecimientos y Oposición, Clasificación de Puestos, Evaluación del Desempeño, Salud Ocupacional, Capacitación y Formación, Desarrollo Institucional.

Se determina la aplicación del proceso de descripción de perfiles de puestos, valoración de cargos y clasificación de puestos a través del modelo por competencias. Este proceso genera afectaciones económicas de acuerdo con la

valoración por las condiciones de trabajo, y estas afectaciones deben estar acordes con las normas remunerativas establecidas por el Ministerio de Relaciones Laborales, principalmente bajo el principio de “igual trabajo, igual remuneración”. Las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado con sustento en la metodología establecida en esta norma técnica, proceden a valorar y clasificar los puestos, definiendo los roles, misión y niveles de atribuciones y responsabilidades de estos, según las unidades o procesos organizacionales.

La Norma de Clasificación de Puestos, define el procedimiento en base al Modelo de Competencias. el Manual de Clasificación de Puestos, producto de esta Norma está conformada por los siguientes componentes:

- Descripción de los perfiles de puestos que considera:
 - Misión del Puesto
 - Actividades esenciales
 - Rol de Puesto
 - Instrucción
 - Experiencia
 - Interfaz del Puesto
 - Habilidades: Conocimientos y Destrezas
 - Competencias técnicas
 - Competencias universales
 - Requisitos de Selección y Capacitación
- Valoración de puestos: Calificar la relevancia de los puestos en los procesos y unidades en función de la contribución al valor agregado del portafolio de productos de la institución.
 - Roles
 - Instrucción
 - Condiciones Generales del Puesto: Gestión, Comunicación, Condiciones del puesto
 - Toma de Decisiones, Control de Resultados.
- Estructura Ocupacional: Codificación numérica lógica que define estado, institución, procesos organizaciones, series, clases de puestos y niveles.

1.6.13 Sector tecnológico en el Ecuador

La tecnología ha transformado la manera de trabajar y gestionar recursos en el ámbito empresarial, gracias a la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales: ordenadores, internet, telefonía, medios de comunicación de masa, aplicaciones multimedia y realidad virtual.

Las TIC se han convertido en herramientas de eficiencia, productividad, competitividad y desarrollo de las empresas, y los países de la región han reconocido la trascendencia de su implementación en el sector productivo. (OSILAC-CEPAL, 2010).

Del total de empresas investigadas en el año 2015, el 66,7% invirtieron en TIC por 281 millones de dólares. La Inversión en TIC, se refiere a los desembolsos realizados por concepto de: compra de los dispositivos físicos, software o aplicaciones informáticas que funcionan sobre estos equipos y similares

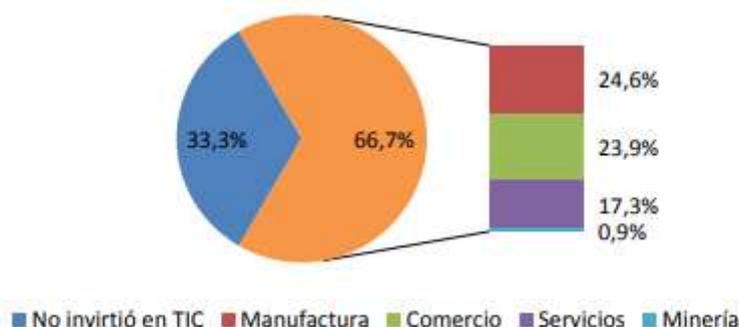


Figura 8- Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico
Fuente: Módulo de TIC de las Encuestas Industrias 2015

En el informe anual del Foro Económico Mundial el Ecuador se encuentra en el puesto 91 del rating del índice de conectividad. Otros países como Chile y Brasil están en el puesto 34 y 60 respectivamente. Este índice indica el grado en que el país se desarrolla aspectos tecnológicos de información como de conocimiento lo cual afecta al desarrollo de productivo y comercial.

El uso de herramientas tecnológicas en el Ecuador se ha incrementado en los últimos años debido a la facilidad al acceso al internet. Es normal que la mayoría de los negocios económicos del país cuenten con internet y mediante aplicaciones como Facebook, Twitter, Instagram o correos electrónicos buscan obtener

información y conocimiento no solo de sus clientes sino optimizar los procesos tanto de las pequeñas como mediante empresas.

1.6.14 Estado de Arte y Tendencias del Talento Humano

En una era de cambios constantes, las organizaciones y los responsables de las áreas de Recursos Humanos están llamados a reescribir las reglas de organización, contratación, desarrollo y gestión para poder atraer y retener a la fuerza laboral del siglo XXI.

Nos encontramos en una era, a menudo conocida como la “Cuarta Revolución Industrial” o la era del “Gran Cambio”, en el que la fuerza laboral es cada vez más digital, diversa, global y eficiente con los medios sociales y la automatización. Al mismo tiempo, las necesidades y expectativas de las empresas también están evolucionando más rápido que nunca: nuevos perfiles, herramientas, tecnología, modelos de negocio.

El reto de las organizaciones es precisamente aprender a cubrir la brecha entre las nuevas necesidades de la fuerza laboral y los requerimientos que demanda el ecosistema empresarial actual.

Algunas de las tendencias que se han generado en cuanto al Talento Humano son:

- Romper con las estructuras jerárquicas y encaminarse a modelos centrados en el trabajo entre equipos, cada uno de ellos con recursos y capacidades para tomar decisiones. Este trabajo en equipos requiere de nuevos líderes que cuenten con habilidades como la negociación, resiliencia y pensamiento sistemático.
- Las herramientas de aprendizaje están cambiando rápidamente. Los sistemas tradicionales están siendo complementados o sustituidos por una amplia gama de nuevas tecnologías.
- En la actual era digital, la imagen de marca que proyecte una empresa debe ser atractiva para ser capaz de atraer al mejor talento. Es por ello por lo que cada vez más compañías hacen más esfuerzos en la gestión del employment branding, que consiste en reforzar la imagen y percepción de una organización hacia sus clientes, empleados, y en especial sus potenciales candidatos.

- Los departamentos de Talento Humano están utilizando nuevos enfoques como el design thinking y el employee journey maps. Se están centrando en comprender y mejorar la experiencia del empleado, no debemos olvidar que una buena experiencia para los empleados se traduce en una buena experiencia para los clientes.
- La transformación de los puestos de trabajo como consecuencia de la creciente adopción de tecnologías y de la digitalización de procesos. La automatización, la robótica y los sistemas de inteligencia artificial están transformando la fuerza laboral. A su vez, las organizaciones están rediseñando los puestos de trabajo para tomar ventaja de la implementación de estas tecnologías, lo que implica concentrar los esfuerzos humanos en la experiencia del cliente, la experiencia del empleado y en la propuesta de valor de la organización a la sociedad.

2. METODOLOGÍA

2.1 Enfoque de la investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo “tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible”. (Hernández Sampieri, 2014)

Este tipo de investigación contrasta las experiencias de personas de forma individual y colectiva con el objeto de estudio y aunque estas no son medibles, son un gran aporte para el conocimiento de las prácticas humanas y los fenómenos sociales.

Para la presente propuesta se aplicaron entrevistas no estructurada, por ser el “método más utilizado para recolectar información sobre las especificaciones de cada puesto de trabajo, que involucra deberes y responsabilidades de los ocupantes, entre otros aspectos” (Jaramillo, 2005); y se complementó con el cuestionario, “más utilizado para recolectar información de un gran número de empleados. Es más económico que el método de la entrevista” (Jaramillo, 2005).

También se revisó el organigrama, “con el fin de identificar el orden jerárquico de determinado puesto en la estructura organizacional” (Alcala, Gomez, & Santana, 2013).

Para la valoración de puestos no se contempla el uso del análisis estadístico, debido a que el instrumento no proyecta datos para tabulación sino el valor real de los puestos, siendo de distintos valores y únicos cada uno de los puestos a valorar.

2.2 Tipo de Investigación

Es descriptiva, ya que se “...seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno” (Cazau, 2006) y recopilar información para determinar las relaciones y aspectos que son objeto de estudio. “Busca alcanzar un panorama más preciso de la magnitud del problema o situación, jerarquizar los problemas, derivar elementos de juicio para estructurar políticas, conocer las variables que se asocian y señalar los lineamientos para la prueba de hipótesis” (Velazquez, 2016).

2.3 Técnicas de Recolección de Datos

“Los principales métodos para recabar datos cualitativos son la observación, la entrevista, los grupos de enfoque, la recolección de documentos y materiales, y las historias de vida” (Hernández Sampieri, 2014). Se realizará reuniones grupales o paneles conformados por expertos de cada área para el levantamiento de perfiles, definición de competencias, así como la recopilación de la información previamente levantada por el departamento de Talento Humano y el área de Procesos.

Basados en la metodología de Martha Alles para la puesta en marcha de modelos de gestión por competencias se hizo el análisis de la filosofía empresarial, en base a la elaboración de formatos para la revisión de la misión y visión detallados en el Anexo 1. A continuación, se planteó la elaboración de entrevistas (narrativas,

semiestructuradas con temas predefinidos enfocados en el problema específico) de preferencia de profundidad las mismas que se desarrollan a través de la interacción entre dos personas. Por lo general esta es planificada y persigue un objetivo específico, proporcionando información mediante la opinión y conocimiento del entrevistado para que esta información pueda ser interpretada y analizada por el entrevistador (Krause, 1995). Para la definición de competencias tanto cardinales como técnicas, se estableció un grupo de expertos y se determinó el peso relativo de cada factor en la valoración de puestos.

Para el establecimiento del número de puestos se realizó la homologación de estos seguido de una tabulación y codificación.

Para el presente trabajo se analizaron 60 puestos de la empresa para los cuales se levantó el perfil, definiendo previamente el diccionario adaptado a las necesidades de la empresa, que permitió definir competencias por puesto, establecer los grados de competencias, y los criterios de valoración.

2.4 Técnicas de Análisis de Información

La investigación cualitativa suele utilizar la entrevista, la observación, las preguntas abiertas, cuestionarios, los diarios, etc. Los datos recogidos suelen expresarse en forma de cadenas verbales y no mediante valores numéricos y buscan reflejar la comprensión de los procesos y las situaciones por parte de los propios participantes en los contextos estudiados.

Se contrastó la información con la base de datos ya disponible en la empresa y mediante reuniones de trabajo con el personal del área de talento humano; “El análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos. La codificación tiene dos planos o niveles. Del primero, se generan unidades de significado y categorías. Del segundo, emergen temas y relaciones entre conceptos. Al final se produce una teoría enraizada en los datos” (Hernández Sampieri, 2014).

El levantamiento del perfil constituyó el análisis de la información, así como la elaboración de diccionarios de competencias adaptados a la realidad de Akros. La valoración de cargos se desarrolló mediante la metodología de factor por puntos. El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determinan el valor relativo del puesto calculando el total de puntos que se le asignan. Se determinaron los factores y subfactores en base a los criterios del comité considerando investigaciones del mercado de trabajo y la experiencia de otras empresas en el uso de este método. Resultado de esto se establecieron los siguientes:

Tabla 5- Factores y subfactores a valorar

FACTOR	SUBFACTOR
HABILIDAD	EDUCACION
	EXPERIENCIA
RESPONSABILIDAD	RESULTADOS
	EQUIPO Y HERRAMIENTAS
ENTORNO	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL
	INNOVACION
	TOMA DE DECISIONES

Fuente: Comité de valuación

El levantamiento de la información se hizo en base a formatos adaptados a las necesidades de Akros y su análisis se realizó según las conclusiones expuestas por los grupos o talleres grupales.

3. RESULTADOS

3.1 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

3.1.1 Identificación de los cargos existentes.

Para desarrollar los descriptivos de puestos se utilizó la observación directa, y cuestionarios ya que estas técnicas proporcionan información en poco tiempo y a costos relativamente bajos. Se parte identificando y definiendo el número de

puestos. En este estudio como se mencionó se consideraron 60 puestos, los que se detallan a seguir:

Tabla 6 - Identificación de puestos existentes

Departamento	No	Cargo
ADMINISTRATIVO	1	GERENTE ADMINISTRATIVO
FINANCIERO	2	GERENTE FINANCIERO
	3	JEFE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO
	4	CONTADOR(A) GENERAL
	5	COORDINADOR DE CRÉDITO Y COBRANZA
	6	TESORERO(A)
	7	ANALISTA CONTABLE SENIOR
	8	ASISTENTE CONTABLE
	9	ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZA
LOGISTICA	10	JEFE DE SUPPLY CHAIN
	11	COORDINADOR DE BODEGA
	12	ANALISTA DE IMPORTACIONES
	13	ANALISTA DE INVENTARIOS
	14	ASISTENTE DE BODEGA
	15	ASISTENTE LOGÍSTICO
	16	MENSAJERO
PROCESOS	17	JEFE DE PROCESOS
	18	ASISTENTE DE PROCESOS
	19	BACK OFFICE
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	20	MEDICO OCUPACIONAL
	21	TECNICO DE SSO
	22	TRABAJADORA SOCIAL
TALENTO HUMANO	23	GERENTE(A) DE TALENTO HUMANO
	24	JEFE(A) DE TALENTO HUMANO
	25	COORDINADOR(A) DE DESARROLLO PROFESIONAL
	26	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
	27	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
	28	AUXILIAR GENERAL
MARKETING	29	GERENTE DE MARKETING
	30	CORDINADOR(A) DE MARKETING
	31	ANALISTA DE MARKETING
	32	RECEPCIONISTA
PREVENTA	33	GERENTE DE PREVENTA
		ESPECIALISTA SENIOR-INFRAESTRUCTURA
		ESPECIALISTA SENIOR-IPG
	34	ESPECIALISTA SENIOR-NETWORKING
		ESPECIALISTA SENIOR-SEGURIDADES
		ESPECIALISTA SENIOR-SERVICIOS GESTIONADOS
		ESPECIALISTA-INFRAESTRUCTURA
		ESPECIALISTA-IPG
	35	ESPECIALISTA-NETWORKING
		ESPECIALISTA-SERVICIOS GESTIONADOS
		PREVENTA JR-IMPRESIÓN
	36	PREVENTA JR-NETWORKING
VENTAS	37	GERENTE COMERCIAL
	38	JEFE COMERCIAL

	39	IT BUSINESS CONSULTANT
	40	ACCOUNT MANAGER
	41	ACCOUNT MANAGER JR
DIRECTORIO		
	42	GERENTE NACIONAL
LEGAL Y COMPRAS PUBLICAS		
	43	JEFE LEGAL
	44	ASISTENTE LEGAL Y COMPRAS
PMO		
	45	GERENTE DE PMO
	46	PROJECT MANAGER
	47	PROJECT MANAGER JR
INGENIERIA		
	48	ESPECIALISTA INFRAESTRUCTURA-NIVEL 3
		ESPECIALISTA NETWORKING-NIVEL 3
		ESPECIALISTA SEGURIDADES-NIVEL3
		ESPECIALISTA SOFTWARE-NIVEL 3
	49	INGENIERO(A) INFRAESTRUCTURA-NIVEL 2
		INGENIERO(A) SOFTWARE-NIVEL 2
		INGENIERO(A) SEGURIDADES-NIVEL 2
		INGENIERO(A) NETWORKING-NIVEL 2
	50	INGENIERO(A) SOPORTE-NIVEL 1
MESA DE SERVICIOS		
	51	JEFE MESA DE SERVICIOS
	52	ANALISTA DE MESA
	53	TECNICO HELP DESK
	54	ASISTENTE DE MESA
DESARROLLO		
	55	DESARROLLADOR DE SOFTWARE
	56	GERENTE NACIONAL DE SERVICIOS
SISTEMAS		
	57	JEFE DE TI Y TELECOMUNICACIONES
	58	ESPECIALISTA DE PLATAFORMA APP Y SERVICIOS ELECTRONICOS
	59	ANALISTA DE SOPORTE
	60	TECNICO DE SOPORTE-NIVEL 1

Fuente: Elaborado por la autora

3.1.2 Definición de Competencias Cardinales

Según Martha Alles (2004), para establecer competencias se debe partir de la filosofía empresarial, donde se realiza un breve análisis de la misión, visión y valores, a fin de identificar las competencias universales.

Análisis de la misión

En base al cuestionario aplicado a los directivos de Akros Cia Ltda, (Anexo 1) se determinó que la misión cumple con el objetivo real de la empresa sin embargo, se presentaron dos propuestas de mejora en la redacción:

- “Innovar continuamente para brindar soluciones tecnológicas corporativas alineadas a las tendencias del mercado”
- “Brindar soluciones tecnológicas corporativas alineadas a las exigencias del mercado bajo estándares de innovación continua”

Análisis de la visión

Resultado de las reuniones con los directivos se generó una nueva propuesta de visión, ya que la original no cumplía con lo que se quiere llegar a lograr, la nueva visión es:

- “Ser reconocidos como el mejor proveedor y socio estratégico de soluciones tecnológicas empresariales del Ecuador en el 2022”

A partir del análisis de la filosofía empresarial se establecieron las siguientes Competencias Universales:

- Innovación
- Trabajo en equipo
- Orientación al Cliente
- Adaptabilidad

En base al establecimiento de las competencias universales se define los niveles que se requieren para alinear el puesto a la filosofía y objetivos empresariales, Martha Alles (2014) en su diccionario de competencias y comportamientos brinda una fuente de consulta para la definición de cada uno de los niveles.

El diccionario de competencias universales para Akros Cía. Ltda. es el siguiente:

Tabla 7-Diccionario de Competencias Universales

COMPETENCIAS UNIVERSALES	NIVELES	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
INNOVACION		
Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver	A	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.

problemas o situaciones requeridas por el puesto, la organización, los clientes o donde actúe, con el objeto de agregar valor a la organización	B	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
	C	Trabaja sin supervisión constante y no se amilana a problemas.
	D	Ejecuta órdenes bajo supervisión.
TRABAJO DE EQUIPO		
Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de la meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo	A	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional
	B	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
	C	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados
	D	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas
ORIENTACION AL CLIENTE		
Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades	A	Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos
	B	Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades.
	C	Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo. Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes
	D	Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades
ADAPTABILIDAD		
Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas.	A	Diseña la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo
	B	Promueve en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo.
	C	Identifica y comprende los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo

	D	Interpreta correctamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo
--	----------	--

Fuente: (Alles M. A., 2004)

El diccionario de competencias técnicas surge a partir del levantamiento de perfiles donde se definen las competencias necesarias para ejecutar las actividades esenciales del puesto, lo que permite contar con el diccionario de competencias específicas con sus respectivos niveles:

Tabla 8- Diccionario de Competencias Técnicas o Específicas

COMPETENCIAS ESPECIFICAS	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
INICIATIVA		
Llevar a cabo acciones para dar respuesta a obstáculos, puede verse la iniciativa cómo la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.	A	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de largo plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos
	B	Capacidad para anticiparse a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales o globales, con visión de mediano plazo, y para prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos
	C	Capacidad para resolver situaciones complejas o de crisis y prever opciones de cursos de acción eficaces y efectivos
	D	Capacidad para resolver situaciones cuando estas se presentan, y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades como a problemas
ORDEN Y CALIDAD		
Se refiere a la preocupación para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Implica el seguimiento y la revisión del trabajo e información, así como la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas.	A	Lidera iniciativas orientadas mejorar el orden y calidad de los sistemas establecidos
	B	Realiza un seguimiento a la calidad del trabajo de los demás en su ámbito de trabajo
	C	Conoce y comprende las normas y procedimientos establecidos, velando por cumplirlas.
	D	Conoce y comprende las normas y procedimientos establecidos
BUSQUEDA DE INFORMACION		
Es la necesidad y curiosidad constante por saber más acerca	A	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de

de hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de las que requiere el cargo. Conlleva además el resolver discrepancias haciendo preguntas o el buscar información variada sin un objetivo concreto que pueda ser útil		manera habitual
	B	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de manera habitual
	C	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo
	D	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes.
COMPRESION INTERPERSONAL		
El deseo e interés de entender a los demás. Es la habilidad para escuchar y comprender correctamente los pensamientos, sentimientos y/o preocupaciones de los demás aunque no se demuestren.	A	Comprende los puntos de vista de los demás en el sentido en que entiende la complejidad de las razones y motivaciones además de actuar para ayudar
	B	Escucha y observa a los demás para predecir comportamientos futuros, pronostica otras respuestas. Escucha y responde a lo que ha escuchado.
	C	Percibe y entiende las actitudes, intereses y necesidades de las otras personas, se muestra bien dispuesto a escuchar.
	D	Percibe los estados de ánimo y sentimientos de las otras personas, sin embargo, su conducta no aporta indicios de que se pone en el lugar del otro para entender sus emociones o pensamientos
IMPACTO INFLUENCIA E		
Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.	A	Utiliza un lenguaje claro y conciso, dejando claro aquello que dice, propone y quiere llevar a la práctica. Se percata del estado y situación del otro consiguiendo finalmente aquello que persigue de éste.
	B	Se preocupa por conocer la situación personal y de grupo de aquel con el que interactúa, conociendo la situación actual, cambios posibles y el origen de la misma, consiguiendo el éxito en la relación
	C	Identifica los impactos que sus actuaciones tendrán sobre las otras personas. Suele causar buena impresión, aunque le cuesta mantenerla debido a que la fuerza demasiado.
	D	En situaciones puntuales y bajo imperativo legal establece contactos empáticos hacia el otro ofreciendo una primera impresión positiva, limitándose en el resto al trato puramente funcional
DESARROLLO DE INTERRELACIONES		
	A	Entabla relaciones de amistad.

Es la habilidad para actuar, establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con distintas personas.	B	Facilita la creación de contactos y relaciones además de compartir la información. Se preocupa porque todos estén informados.
	C	Crea redes de contactos y relaciones.
	D	Mantiene contactos relacionados con el trabajo.
AUTOCONFIANZA		
Es la convicción de que la persona es capaz de ejecutar exitosamente una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. También se refiere a la confianza en las propias capacidades, elecciones y puntos de vista.	A	Se ofrece voluntariamente ante los retos. Aprende de los errores analizando el propio comportamiento y estableciendo un plan de mejora personal.
	B	Muestra confianza en sus capacidades y acepta las responsabilidades
	C	Se expresa de manera clara en los conflictos mostrando decisión.
	D	Le cuesta tomar decisiones, duda sobre el camino a seguir y se deja influenciar por los demás.
AUTOCONTROL		
Es la capacidad de mantener las respuestas emocionales propias bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposiciones u hostilidades por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	A	Consigue dominar sus emociones y escoge la opción a seguir. Responde constructivamente a los problemas de estrés, incluso, calma a los demás
	B	Pone en práctica el control emocional ante la mayoría de las situaciones, aunque no siempre de una manera idónea.
	C	En su conducta se observa que es consciente de la necesidad del control de sus emociones y establece mecanismos de control, aun así en situaciones conflictivas muestra su disconformidad y dificultad para controlarse.
	D	Ante situaciones que percibe como negativas o de estrés, no controla la explosión de sus emociones
ASERTIVIDAD		
Es la habilidad de expresarse en consonancia con lo que uno considera aceptable. Incluye el comunicar intenciones, ideas y sentimientos de forma abierta y directa, sin atentar contra los demás.	A	Consigue expresarse abiertamente y comprende las necesidades de las demás personas, empleando expresiones controladas de cólera o amenazas para lograr acuerdos.
	B	Expresa sus requerimientos con contundencia y consigue defenderlos además de respetar los de los demás al mismo tiempo.
	C	Cuando se lo propone, expresa sus necesidades con tal contundencia que no consigue respetar las de los demás.
	D	Pocas veces llega a poder defender sus derechos y entender los de los otros
FLEXIBILIDAD		
Es la habilidad de adaptarse y trabajar de forma eficaz en situaciones, personas y/o	A	Se adapta correctamente a diversas situaciones, expectativas de los clientes y cambios como formas de conseguir sus objetivos.

grupos diversos. Supone la comprensión de posturas y puntos de vista diferentes, el adaptar la perspectiva propia a medida de la situación, y el flexibilizarse sin problemas a los cambios en la propia organización o en las actividades del cargo.	B	Aplica las reglas y las normas adaptándolas a la situación. Cambia su forma de actuar de manera rápida mostrando una estrategia a seguir.
	C	Solicita información, se adapta de manera intencionada y realizando un esfuerzo. Cede sus derechos para adaptarse al medio o conseguir sus objetivos.
	D	Muestra dificultad en el cambio de estrategia para conseguir resultados. Se adapta cuando toma conciencia de la manera de comportarse para favorecer la consecución de los objetivos

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Es la capacidad y voluntad de orientar los intereses propios Además de las conductas hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la organización. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la institución o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al anteponer a la empresa ante las necesidades individuales.	A	Realiza concesiones profesionales o personales a favor de la empresa. Pone las necesidades de la compañía por delante de las suyas.
	B	Da soporte a la compañía. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la compañía
	C	Es leal a la compañía. Muestra disponibilidad para ayudar a sus compañeros. Respeto y acepta lo que la autoridad considera importante.
	D	Respeto la manera en que se hacen las cosas y acepta lo que la autoridad considera importante.

PENSAMIENTO ANALITICO

Es la capacidad de comprender situaciones, desagregándolas en pequeñas partes, identificando sus implicaciones paso por paso. Incluye el organizar las partes de un problema de forma Sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos y establecer prioridades de una forma racional. Supone además el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.	A	Realiza planes o análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen
	B	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos.
	C	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas
	D	Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la habilidad para identificar en las situaciones indicios o Relaciones que no se pueden identificar, además de temas	A	Crea nuevos conceptos para explicar situaciones o resolver problemas. desarrolla conceptos nuevos
---	----------	--

esenciales en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.	B	Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles.
	C	Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia
	D	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja
DESARROLLO DE PERSONAS		
Es la habilidad para mejorar el aprendizaje y el desarrollo de los otros a partir de un adecuado análisis de sus necesidades y las de la organización.	A	Define las necesidades y expectativas de los colaboradores en la empresa y da soporte proporcionando práctica y formación a largo plazo
	B	Valora el desarrollo y/o rendimiento de sus colaboradores a través de una retroalimentación positiva
	C	Da instrucciones detalladas y/o cómo hacerlo en el puesto de trabajo aportando razones u otros apoyos
	D	Expresa expectativas positivas respecto a los demás
DIRECCION DE PERSONAS		
Implica la intención de hacer que otras personas actúen según sus directrices haciendo un uso apropiado y adecuado de la autoridad que el puesto confiere.	A	Dirigir a un equipo de personas adecuando su estilo directivo a la situación, objetivos y tareas, y a la madurez y experiencia de los colaboradores, mostrando un equilibrio adecuado en la orientación a las personas y los resultados.
	B	Gestionar y orientar el rendimiento de los colaboradores, facilitando los recursos y apoyo necesarios y proponiendo acciones de mejora que contribuyan a los resultados.
	C	Ofrecer a los colaboradores instrucciones detalladas sobre cómo realizar un trabajo, en los términos requeridos
	D	Ofrecer a los colaboradores instrucciones detalladas sobre cómo realizar un trabajo, en los términos requeridos
LIDERAZGO		
Es la intención de asumir el rol de dirección o guía dentro de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de dirigir a los demás. El liderazgo suele estar asociado a posiciones que tienen autoridad formal.	A	Se preocupa por organizar el trabajo bajo criterios claros y consensuados en los que previamente haya participado el grupo
	B	Proporciona la orientación y el apoyo necesario a sus colaboradores teniendo en cuenta las diferencias individuales existentes entre ellos.
	C	Orienta a los colaboradores en su conducta, pero sin tener en cuenta características personales
	D	Proporciona, ocasionalmente, orientaciones de desarrollo hacia el grupo en general y hacia los objetivos establecidos, pero sin llegar a especificar funciones individuales

Fuente: (Alles M. A., 2004)

3.1.3 Estructura del manual de funciones

El Manual de funciones recopila la información necesaria para identificar los puestos, sus actividades, el perfil duro y el perfil blando; así como los elementos que el departamento de Talento Humano determine necesarios.

La estructura del manual de funciones desarrollado para Akros Cía. Ltda. es el siguiente:

- **Identificación:** Contiene los datos necesarios para la fácil identificación del puesto, como se representa en la siguiente gráfica:

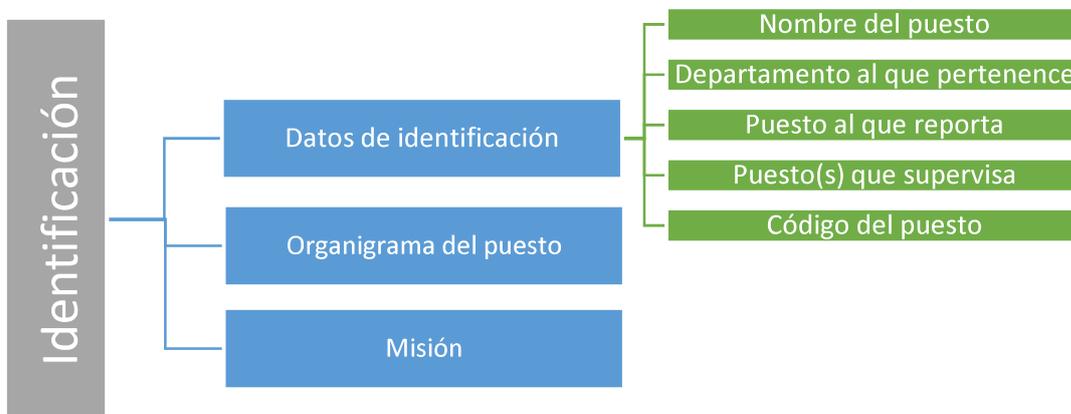


Figura 9 - Identificación de puestos

Fuente: Elaborado por la autora

- **Funciones o Actividades:** Contiene el detalle de las actividades esenciales y secundarias que debe realizar el puesto, mediante la aplicación de:
 - **Formula:** $(CE \cdot CM) + FR$
 - **Criterio:** Matriz de valoración

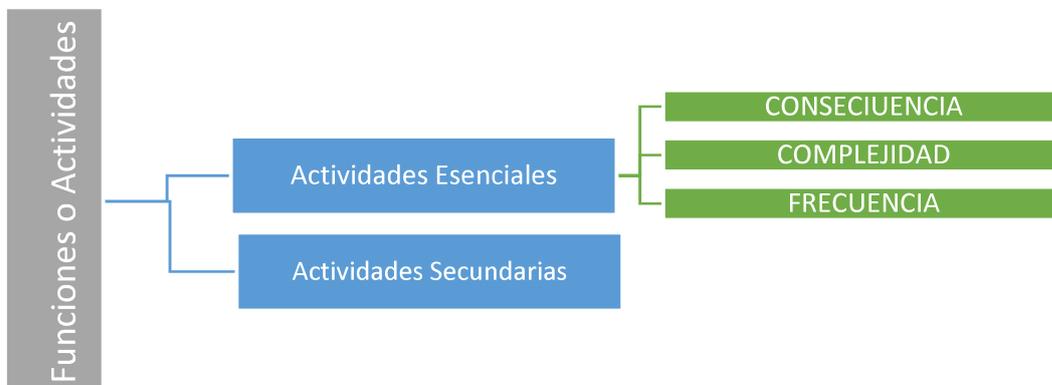


Figura 10 - Funciones o Actividades de los puestos

Fuente: Elaborado por la autora

- **Perfil Soft:** Corresponde a las competencias tanto universales como técnicas y el nivel de cada una de ellas para ejecutar de manera adecuada las actividades definidas para cada puesto.

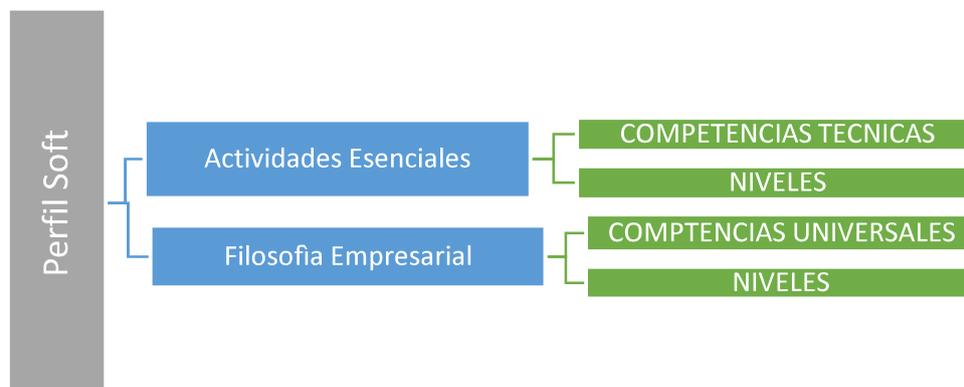


Figura 11 - Perfil Soft

Fuente: Elaborado por la autora

- **Perfil Duro:** Corresponde a la educación, formación y experiencia requerida para el puesto.

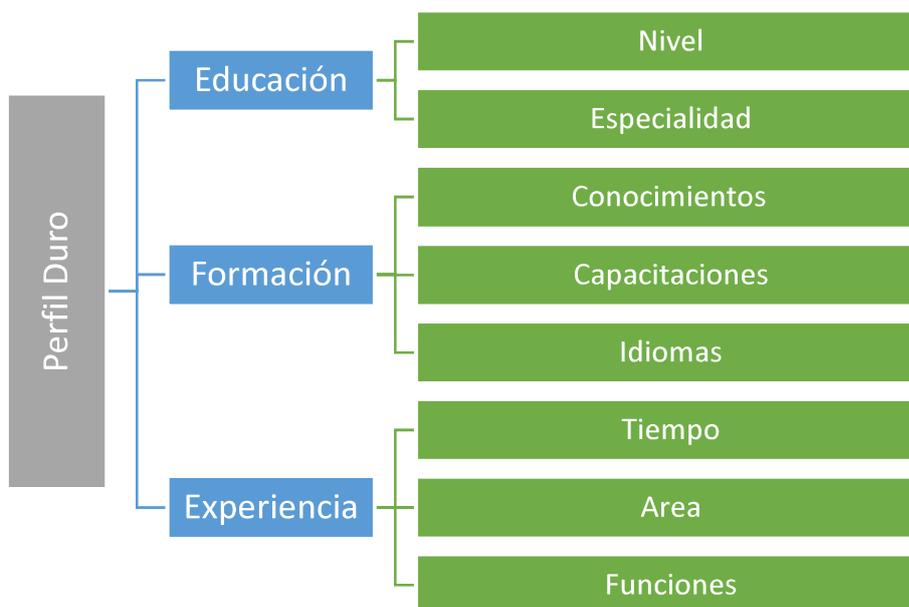


Figura 12 - Perfil Duro

Fuente: Elaborado por la autora

- **Formalidad del documento:** Corresponde a las firmas de revisión y aprobación del descriptivo de puesto.

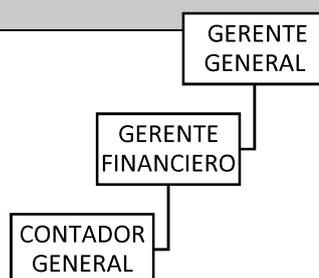
A manera de ejemplo, a continuación, se desarrolla el descriptivo de los puestos de: Gerente Financiero, Jefe de Talento Humano, Técnico Help Desk y Especialista Senior.

El manual de funciones de los 60 puestos se encuentra en el Anexo 3



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	FIN-GFIN-0001	

CARGO	GERENTE FINANCIERO
DEPARTAMENTO	FINANCIERO
REPORTA A	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A	CONTADOR GENERAL
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
GESTIONAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA ASEGURANDO LAS MEJORES CONDICIONES DE COSTE, LIQUIDEZ, RENTABILIDAD Y SEGURIDAD.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	REALIZAR NEGOCIACIONES CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS Y OTROS PROVEEDORES.	27
2	DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA.	26
3	OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS NECESARIOS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.	21
4	ANALIZAR Y DEFINIR LAS INVERSIONES DE LA EMPRESA.	18
SECUNDARIAS		TOTALES
5	GENERAR ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO	18
6	COORDINAR LAS TAREAS DE CONTABILIDAD.	17
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACIÓN	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	NEGOCIACIÓN	A

2	JUICIO Y TOMA DE DECISIÓN	A	
3	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	A	
4	MANEJO DE RECURSOS FINANCIERO	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER O CUARTO NIVEL		ING. ECONOMÍA Y FINANZAS- ING EN CONTABILIDAD- ING EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
NORMAS TRIBUTARIAS	X	X	
LEGISLACIÓN LABORAL		X	
MERCADO DE VALORES		X	
INDICADORES DE GESTIÓN	X	X	
CONTROL DE COSTOS	X		
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
LIDERAZGO	NO		
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	SI		
TÉCNICAS DE COBRO	SI		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80%	80%	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
MÍNIMO 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	FINANCIERO-CONTABILIDAD		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS			
INVERSIONES			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MIGUEL VELASTEGUI	CARGO	GERENTE FINANCIERO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA REVISIÓN	DE	14/08/2019	

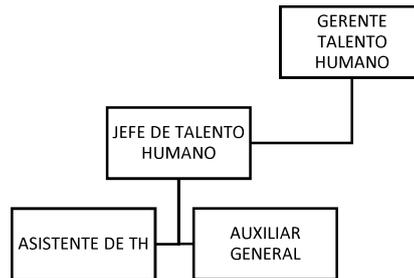
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	TH-JTH-002	

CARGO	JEFE DE TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO
REPORTA A	GERENTE DE TALENTO HUMANO
SUPERVISA A	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO-AUXILIAR GENERAL
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
APOYAR ESTRATÉGICAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	REALIZAR LOS PROCESOS DE VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL	23
2	DESARROLLAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	23
3	DEFINIR LOS ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	21
4	LLEVAR A CABO ACTIVIDADES LÚDICAS Y DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL	19
SECUNDARIAS		TOTALES
5	APROBACIÓN Y VERIFICACIÓN DE VIATICOS	11
6	COORDINACIÓN DE TAXIS., VUELOS Y HOSPEDAJE	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	GENERACION DE IDEAS	A
2	MANEJO DEL RECURSO HUMANO	A
3	HABILIDADES INTERPERSONALES	A

4	COMUNICACIÓN EFICAZ	B
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN	ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL O CUARTO NIVEL	TALENTO HUMANO-PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL- CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
LEGISLACION LABORAL	X	
GESTION POR COMPETENCIAS	X	X
LEVANTAMIENTO DE PERFILES	X	X
CLIMA ORGANIZACIONAL	X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
SELECCIÓN	NO	
CAPACITACION	NO	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	50	50
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	TALENTO HUMANO	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
SELECCIÓN DE PERSONAL		
EVALUACION DE DESEMPEÑO		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

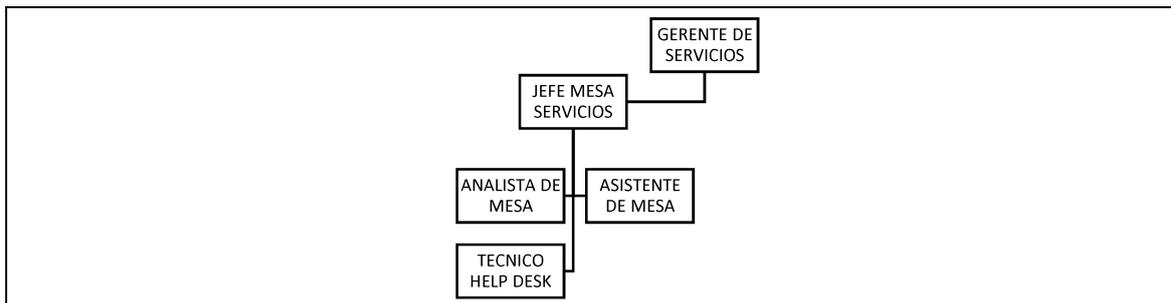
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	SER-THD-001	

CARGO	TECNICO HELP DESK
DEPARTAMENTO	SERVICIOS
REPORTA A	JEFE MESA DE SERVICIOS
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO

DAR SOLUCION A LOS TICKETS DE EVENTOS, SOPORTES E INCIDENTES CUMPLIENDO SLA'S

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	DAR SOPORTE EN SITIO DE MESA DE AYUDA DE IMPRESIÓN.	25
2	DAR MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS Y/O CORRECTIVOS DE LOS EQUIPOS Y SISTEMAS DE SOFTWARE	25
3	INSTALAR, CONFIGURAR, SUPERVISAR Y MONITOREAR EL SOFTWARE DE CONTROL	24
4	GENERAR REPORTES DE CADA CLIENTE.	22
SECUNDARIAS		TOTALES
5	ADMINISTRAR INVENTARIOS DE HARDWARE, SUMINISTROS, REPUESTOS Y CONTROL DE LOS CONSUMIBLES, ALERTAS GENERALES, CÓDIGOS DE ERROR, ETC.	21
6	OBTENER LOS CONTADORES FÍSICOS DE LOS EQUIPOS DE IMPRESIÓN Y FOTOCOPIADO	18
7	CREAR PLANILLAS DE PAGO MENSUAL.	18

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS		NIVEL	
1	ORIENTACION / ASESORAMIENTO	B	
2	RECOPIACION DE INFORMACION	B	
3	PENSAMIENTO ANALITICO	A	
4	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	B	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TECNICO O TERCER NIVEL		ING. SISTEMAS-ELECTRICA Y ELECTRONICA	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS	Y	X	
CORRECTIVOS			
PARTES Y PIEZAS DE EQUIPOS		X	X
ADMINISTRACION DE SOFTWARE		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
ATENCION AL CLIENTE		NO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		TECNOLOGIA O SISTEMAS	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	FERNANDA REVELO	CARGO	JEFE DE MESA DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/08/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

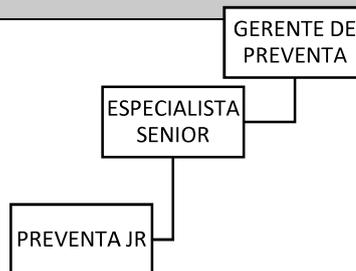
FIRMA DE JEFE DIRECTO



**PERFIL DEL CARGO
TALENTO HUMANO**

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
PRE-ESPS-001	

CARGO	ESPECIALISTAS SENIOR (IPG-INFRAESTRUCTURA-NETWORKING-SEGURIDADES-SERVICIOS GESTIONADOS)
DEPARTAMENTO	PREVENTA
REPORTA A	GERENTE PREVENTA
SUPERVISA A	PREVENTA JR ((IPG-INFRAESTRUCTURA-NETWORKING-SEGURIDADES-SERVICIOS GESTIONADOS))
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
ELABORAR PROPUESTAS O SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN BASE A LAS NECESIDADES DE CLIENTES ESTRATEGICO Y SEGÚN EL REQUERIMIENTO DE LA LÍNEA DE NEGOCIO		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ELABORAR SOLUCIONES A LOS CLIENTES ESTRATÉGICOS EN BASE A LAS CAPACIDADES GLOBALES DE LA COMPAÑÍA	24
2	DEFENDER O SUSTENTAR LAS PROPUESTAS EN CLIENTE FINAL JUNTO AL RESPONSABLE DE NEGOCIO.	24
3	REDACTAR LAS PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS.	21
4	IMPLEMENTAR DE PROCESOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE PREVENTA A NIVEL CORPORATIVO.	16
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DAR APOYO A LAS DIFENTES LINEAS DE NEGOCIO	15
6	ELABORAR Y LLENAR LOS TDRS	14
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	DISEÑO DE TECNOLOGIA	A
2	HABILIDAD ANALITICA	A
3	NEGOCIACION	A

4	HABILIDAD ESTRATEGICA		A
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER O CUARTO NIVEL		ING EN SISTEMAS- ELECTRICA Y ELECTRONICA-REDES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
SOLUCIONES DE MARCA		X	X
NEGOCIACION COMERCIAL			X
CONECTIVIDAD		X	
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
CCNP/ CCNA /CIMS/ CISA/LOPD		SI	
DATA CENTER		SI	
CISCO		SI	
NEGOCIACION		SI	
ADMINISTRACION DE IDS		SI	
GUIAS DE SEGURIDAD DE BUENAS PRACTICAS		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
DE 3 a 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		PREVENTA TECNOLOGIA	EMPRESAS DE
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
GENERACION DE SOLUCIONES TECNOLOGICAS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	EDISON TRUJILLO	CARGO	GERENTE DE PREVENTA
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO

3.2 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE VALORACIÓN

Para la valoración de puestos, se decidió utilizar el Sistema de Puntos ya que es el método de carácter analítico más utilizado a pesar de la antigüedad de su creación ya que determina una mínima subjetividad y coherencia en cuanto a la complicación que poseen los cargos. La determinación de sus elementos comunes y característicos (factores), comparables entre sí, permite obtener resultados cuantitativos exclusivos y excluyentes sobre la base de asignaciones numéricas a cada factor.

3.2.1 Determinación del valor relativo de los factores

La determinación del valor asignado a cada factor resultó del consenso del comité conformado por:

- Gerente de Talento Humano
- Coordinadora de Desarrollo Organizacional (Quito, Ambato) /Jefe de Talento Humano (Guayaquil, Cuenca)
- Asistente de Talento Humano.

Estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores. Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. De hecho, y de acuerdo con la Guía de la OIT, los factores a considerar, para cualquier organización, independientemente del sector en que opere, son:

- Calificaciones.
- Esfuerzos.
- Responsabilidades.
- Condiciones de trabajo

Adaptados a la realidad de la organización y a los requerimientos gerenciales se estimó la selección de 3 factores, los cuales fueron analizados, discutidos y ajustados por los integrantes de la Comisión Tripartita.

Mediante este mecanismo consensual se definió el peso relativo para cada uno de ellos, los cuales se describen a continuación:

Tabla 9 - Factores y ponderación

FACTOR	SUBFACTOR	PESO EN PORCENTAJES
HABILIDAD	EDUCACION	25
	EXPERIENCIA	20
RESPONSABILIDAD	RESULTADOS	15
	EQUIPO Y HERRAMIENTAS	5
ENTORNO	CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL	5
	INNOVACION	15
	TOMA DE DECISIÓN	15
	TOTAL:	100%

Fuente: Comité de valoración

Sobre la base de los porcentajes de los factores y subfactores se asignaron los puntos a los grados, estableciéndose un margen de 1000 puntos, los cuales fueron repartidos según porcentajes fijados y las progresiones establecidas.

Los puntos totales de cada factor se repartieron entre los grados que lo constituyen, mismos que fueron determinados por la Comisión. Las técnicas utilizadas fueron: progresión aritmética y geométrica según el caso se detallan a continuación:

ARITMETICA	GEOMETRICA
$r = \frac{\text{Total de puntos}}{\text{Número de grados}}$ <p>r = Razón</p>	$r = \sqrt[n]{\text{Total de puntos del Factor}}$ <p>r = Razón n = Número de grados</p>

Figura 13 - Fórmulas para la aplicación de progresiones

Fuente: (Cárdenas, 2012)

3.2.2 Especificaciones Técnicas de Factores y Grados

Para operativizar la valoración de puestos se definieron los factores y grados.

Primero se definieron los factores y luego puntualizamos el contenido conceptual de cada grado, definiendo un aumento gradual de exigencias en términos ascendentes.

El establecimiento del número de grados requerido por cada factor se hizo en conjunto entre los miembros de la Comisión Tripartita, buscando que estos consideren amplitud y naturaleza del factor y permitan valorar adecuadamente a cada uno de los puestos de la empresa Akros Cía. Ltda. Esto también evita la incertidumbre de encasillarlos en algún grado distinto a su naturaleza.

Las precisiones de cada grado se establecieron tomando en cuenta los siguientes criterios:

HABILIDAD

EDUCACIÓN

Descripción:

Analiza los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades del cargo y alcanzar los resultados deseados. La educación es adquirida mediante estudios formales.

Criterios:

- La estructura académica vigente en el país.
- Los requisitos mínimos establecidos en el perfil de cada puesto.
- La realidad educativa del personal que presta sus servicios a la empresa Akros

Grados:

- Bachillerato.
- Tecnología.
- Tercer Nivel
- Cuarto Nivel

Para ponderar los grados de este factor se aplicó la progresión aritmética, en virtud que la Comisión Tripartita reflexionó que las diferenciaciones educativas son constantes por la complejidad implícita que tiene cada nivel de instrucción.

EXPERIENCIA

Definición:

Los requisitos en experiencia son una medida del tiempo necesario en promedio para que una persona con la preparación educativa especificada adquiera suficiente conocimiento de las actividades de la empresa o del departamento, y para aprender las funciones del puesto específico.

Criterios:

- La experticia que adquiere un individuo para desempeñar satisfactoriamente un cargo es de 3 años
- Considerando la naturaleza de la empresa Akros Cia. Ltda., la comisión tripartita estableció el ideal de 7 años de experiencia para adquirir el dominio suficiente e integral para resolver situaciones complejas, y contribuir al mejoramiento continuo de procedimientos, procesos y servicios de la empresa

Con esta referencia fueron establecidos 4 grados, cuyos rangos son:

- 0 a 1 año
- 1 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 a 7 años

Los intervalos anotados son cerrados a la derecha, esto es, el límite superior de cada intervalo incluye dicho valor.

La progresión aplicada a este factor es aritmética en atención a que la estructura de los intervalos es simétrica.

RESPONSABILIDAD

SUPERVISION DE PERSONAL

Definición: Importancia y amplitud de la ayuda, instrucción y dirección que corresponde a un puesto sobre el trabajo de otros

Grados:

- A: Supervisa a grupos de más de 6 personas
- B: Dirige el trabajo de 3 a 6 personas
- C: Dirige el trabajo de 1 a 2 personas
- D: Responsable de su propio trabajo

A este factor asignamos una progresión aritmética por la dificultad que implica administrar personal y la complejidad de gestión implícita.

EQUIPO Y HERRAMIENTAS

Definición: La responsabilidad asumida por el ocupante del puesto de trabajo para prevenir los daños que podría causar a maquinas, herramientas o instalaciones que utiliza para desempeñar su trabajo.

Grados:

- **Bajo:** Uso de elementos tipo manual, los deterioros son normales al desgaste por uso y de fácil reposición
- **Medio:** Realizar trabajos con máquinas, equipo e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación
- **Alto:** Operar con instalaciones de gran complejidad, que exigen cuidados especiales o por las grandes precisiones exigidas o de alto valor

La progresión es geométrica ya que las afectaciones que pueden sufrir los empleados son crecientes conforme se incrementan las dificultades para cumplir con las funciones establecidas en los puestos.

ENTORNO

INNOVACION

Definición: Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad y la competitividad en el mercado

Criterios:

- El giro del negocio de la organización demanda que los colaboradores produzcan resultados innovadores y exitosos en la exigente prueba del mercado.

Grados

- Bajo: Sigue procesos y procedimientos preestablecidos sin la necesidad de modificarlos o adaptarlos a su manera de trabajo.
- Media: Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que atiendan los intereses de los clientes internos y externos.
- Alto: Posee una clara visión del mercado, nacional, regional como internacional, lo que permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales

La progresión considerada es geométrica con el objeto de potenciar las exigencias que tienen los puestos respecto de esta condición, y propicia una mayor productividad.

CONOCIMIENTO DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL

Definición: Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de los procesos operativos, funcionales y de servicio, como estrategia

para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.

- **Baja:** Posee un adecuado conocimiento de los productos y de los aspectos del marco regulatorio pertinentes a su tarea y las del equipo bajo su supervisión.
- **Media:** Identifica las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de la organización, y analiza sus fortalezas y debilidades en ese contexto
- **Alta:** Detecta y comprende las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales, sobre la base de un profundo conocimiento del mercado.

La progresión es geométrica con objeto de potenciar las exigencias de los puestos respecto de esta condición y propicia una mayor productividad.

TOMA DE DECISIONES

Definición: Valorar las consecuencias administrativas y técnicas que se producen por las decisiones tomadas

Grados:

- **A:** Toma de decisiones sobre aspectos relacionados exclusivamente con su trabajo
- **B:** Toma de decisiones sobre aspectos relacionados con su grupo de trabajo.
- **C:** Toma de decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados de su área
- **D:** Toma de decisiones de trascendencia que afectan de manera crítica a la calidad o cantidad de resultados de toda la organización.

La progresión es geométrica pues la mayor complejidad de los puestos demanda superiores exigencias mentales

3.2.3 Tabla de Valoración

Con el conjunto de factores, subfactores y valores asignados se construyó la escala de medición, que recibe el nombre de Tabla de Valoración. Dicha escala se estructuró con los medidores parciales de cada factor en función de los diversos grados definidos al interior de la Comisión, los cuales constituyen una referencia. Esta información permite definir los puntos que se asigna a cada puesto según sus características, requisitos y condiciones intrínsecas.

Tabla 10 - Puntos por factor

SUBFACTOR	1	2	3	4	PUNTOS	P	
EDUCACION	62.50	83.33	125.00	250.00	250	A	
EXPERIENCIA	50.00	66.67	100.00	200.00	200	A	
SUPERVISION PERSONAL	DE	37.50	50.00	75.00	150.00	150	A
EQUIPO HERRAMIENTAS	Y	12.50	16.67	25.00	50.00	50	A
CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL		3.68	7.07	50.00	50	G	
INNOVACION		5.31	12.25	150.00	150	G	
TOMA DE DECISIÓN		3.50	5.31	12.25	150.00	150	G

Fuente: Comisión de valoración

Con los datos contenidos en la tabla precedente se deben valorar los puestos que fueron determinados por la Comisión. Para esto se utilizan las Especificación de Clase respectivas, asignándoles el valor correspondiente conforme sus características y por cada uno de los factores.

La suma de los puntos parciales definidos en cada factor permite alcanzar el total de puntos de los puestos. Esta información debe ser complementada con los valores remunerativos existentes en la organización.

De esta manera es posible elaborar una nube de puntos sobre un eje cartesiano: valores en puntos (X) y valores remunerativos (Y), formando un diagrama de dispersión. La nube de puntos ayuda a determinar la forma de relación entre las dos variables: así como, el tipo de ajuste más apropiado. Posteriormente se determina la línea ideal hacia la que tienden los puntos de la nube para lo cual utilizamos la Teoría de Regresión. Cuando la nube de puntos no permite una clara definición del ajuste, puede aplicarse otras alternativas de curvas como: lineal, exponencial, logarítmica o cuadrática simple con objeto de escoger la más conveniente. Para estos casos la decisión final será en función del Coeficiente de Determinación (R^2) y/o según la política salarial de la empresa. (Cárdenas, 2012)

Obtenida la curva o recta de regresión, llamada también *tendencia central*, se elabora la escala de salarios en función de las posibilidades de la Institución. Esta tendencia central permite construir una serie de pasos remunerativos en forma simétrica hacia arriba o hacia abajo de la línea.

3.3 Manual de Clasificación

Se realiza una vez que son descritos y valorados los puestos. Se define su clasificación en:

Puestos Directivos, tienen como objetivo dirigir, planificar y organizar el trabajo, definiendo o participando en el diseño de las políticas generales y ejecutar acciones para lograr los objetivos de la institución, consiguen resultados y actúan en un plano estratégico y táctico a nivel de Políticas o Planes

Tabla 11 - Clasificación de cargos Directivos

CARGO	CLASIFICACION
GERENTE ADMINISTRATIVO	DIRECTIVO
GERENTE FINANCIERO	DIRECTIVO
GERENTE(A) DE TALENTO HUMANO	DIRECTIVO
GERENTE DE MARKETING	DIRECTIVO
GERENTE DE PREVENTA	DIRECTIVO

GERENTE COMERCIAL	DIRECTIVO
GERENTE NACIONAL	DIRECTIVO
GERENTE DE PMO	DIRECTIVO
GERENTE NACIONAL DE SERVICIOS	DIRECTIVO
JEFE DE TI Y TELECOMUNICACIONES	DIRECTIVO

Fuente: Elaborado por la autora

Puestos Ejecutivos, desarrollan funciones técnicas o administrativas especializadas y complejas, que contribuyan a la consecución de los objetivos y metas institucionales. Actúan en un plano táctico /operativo a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen resultados a través de otros de forma más o menos próxima.

Tabla 12 - Clasificación de puestos Ejecutivo

CARGO	CLASIFICACION
JEFE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO	EJECUTIVO
CONTADOR(A) GENERAL	EJECUTIVO
COORDINADOR DE CRÉDITO Y COBRANZA	EJECUTIVO
JEFE DE SUPPLY CHAIN	EJECUTIVO
COORDINADOR DE BODEGA	EJECUTIVO
JEFE DE PROCESOS	EJECUTIVO
JEFE(A) DE TALENTO HUMANO	EJECUTIVO
COORDINADOR(A) DE DESARROLLO PROFESIONAL	EJECUTIVO
CORDINADOR(A) DE MARKETING	EJECUTIVO
JEFE COMERCIAL	EJECUTIVO
JEFE LEGAL	EJECUTIVO
JEFE MESA DE SERVICIOS	EJECUTIVO

Fuente: Elaborado por la autora

Puestos Operativos Desarrolla funciones técnicas, de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño. Actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen resultados por sí mismos.

Tabla 13 - Clasificación de puestos Operativo

CARGO	CLASIFICACION
PROJECT MANAGER	OPERATIVO
TESORERO(A)	OPERATIVO
ANALISTA CONTABLE SENIOR	OPERATIVO
ASISTENTE CONTABLE	OPERATIVO
ASISTENTE DE CRÉDITO Y COBRANZA	OPERATIVO
ANALISTA DE IMPORTACIONES	OPERATIVO
ANALISTA DE INVENTARIOS	OPERATIVO
ASISTENTE DE BODEGA	OPERATIVO
ASISTENTE LOGÍSTICO	OPERATIVO
MENSAJERO	OPERATIVO
ASISTENTE DE PROCESOS	OPERATIVO
BACK OFFICE	OPERATIVO
MEDICO OCUPACIONAL	OPERATIVO
TECNICO DE SSO	OPERATIVO
TRABAJADORA SOCIAL	OPERATIVO
ANALISTA DE TALENTO HUMANO	OPERATIVO
ASISTENTE DE TALENTO HUMANO	OPERATIVO
AUXILIAR GENERAL	OPERATIVO
ANALISTA DE MARKETING	OPERATIVO
RECEPCIONISTA	OPERATIVO
ESPECIALISTA SENIOR-INFRAESTRUCTURA	OPERATIVO
ESPECIALISTA SENIOR-IPG	OPERATIVO
ESPECIALISTA SENIOR-NETWORKING	OPERATIVO
ESPECIALISTA SENIOR-SEGURIDADES	OPERATIVO
ESPECIALISTA SENIOR-SERVICIOS GESTIONADOS	OPERATIVO
ESPECIALISTA-INFRAESTRUCTURA	OPERATIVO
ESPECIALISTA-IPG	OPERATIVO
ESPECIALISTA-NETWORKING	OPERATIVO
ESPECIALISTA-SERVICIOS GESTIONADOS	OPERATIVO
PREVENTA JR-IMPRESIÓN	OPERATIVO
PREVENTA JR-NETWORKING	OPERATIVO
IT BUSINESS CONSULTANT	OPERATIVO
ACCOUNT MANAGER	OPERATIVO
ACCOUNT MANAGER JR	OPERATIVO
ASISTENTE LEGAL Y COMPRAS	OPERATIVO
ESPECIALISTA INFRAESTRUCTURA-NIVEL 3	OPERATIVO
ESPECIALISTA NETWORKING-NIVEL 3	OPERATIVO
ESPECIALISTA SEGURIDADES-NIVEL3	OPERATIVO
ESPECIALISTA SOFTWARE-NIVEL 3	OPERATIVO

INGENIERO(A) INFRAESTRUCTURA-NIVEL 2	OPERATIVO
INGENIERO(A) SOFTWARE-NIVEL 2	OPERATIVO
INGENIERO(A) SEGURIDADES-NIVEL 2	OPERATIVO
INGENIERO(A) NETWORKING-NIVEL 2	OPERATIVO
INGENIERO(A) SOPORTE-NIVEL 1	OPERATIVO
ANALISTA DE MESA	OPERATIVO
TECNICO HELP DESK	OPERATIVO
ASISTENTE DE MESA	OPERATIVO
DESARROLLADOR DE SOFTWARE	OPERATIVO
ESPECIALISTA DE PLATAFORMA APP Y SERVICIOS ELECTRONICOS	OPERATIVO
ANALISTA DE SOPORTE	OPERATIVO
TECNICO DE SOPORTE-NIVEL 1	OPERATIVO

Fuente: Elaborado por la autora

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Gestión del Talento Humano por Competencias produce impacto en la gestión de las organizaciones, ya que contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, se ha convertido en una importante necesidad de Talento Humano. Este enfoque deja percibir las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo. El modelo de competencias surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos con mirada integral, objetivos comunes y coherencia de los procesos productivos.

Como resultado de la propuesta de descripción y análisis de cargos en base a competencias para la empresa Akros Cía. Ltda. se coadyuva a alinear el capital humano con la estrategia organizacional y generar una base fundamental para la implementación de un modelo que gestione todos los subsistemas del Talento Humano.

El diagnóstico situacional evidenció la poca gestión y manejo técnico, por ello el levantamiento de perfiles se hizo con la metodología de Martha Alles arribando al diccionario de competencias que se asocian a las actividades esenciales y que permiten enfocar los esfuerzos en el desarrollo de las áreas de trabajo.

Los grados o niveles de competencias establecidos para cada puesto permiten distinguir el nivel de desarrollo necesario por competencia para realizar las actividades del puesto. A futuro y mediante una evaluación de desempeño se podrá establecer brechas existentes entre el candidato o colaborador y el puesto, a fin de diseñar planes de mejora o identificar los requerimientos de capacitación y aprendizaje.

Akros Cía Ltda., no cuenta con una herramienta que permita mantener un control sobre las remuneraciones del personal, esto causa desmotivación en el personal,

debido a las diferencias salariales y a la falta de un criterio técnico que justifique la remuneración de los trabajadores.

Los factores de valuación de cargos son establecidos en base a las necesidades de la empresa. En cuanto a sus pesos se evidencia la importancia de trabajar con el factor innovación debido al giro del negocio, así también los factores educación y experiencia siguen siendo fundamentales a la hora de valorar un puesto.

La propuesta de valoración de cargos permite a la empresa tener la base para establecer un sistema de remuneraciones técnico en un futuro, y determinar las categorías salariales de manera efectiva. Ayuda a entender las brechas entre cargos, generar equidad salarial y tomar acción sobre los puestos que están subvalorados y sobrevalorados.

El sistema de clasificación orienta las acciones de la empresa de manera focalizada y el trabajador identifica que su puesto contribuye al proceso productivo

5. RECOMENDACIONES

La implementación de un modelo de gestión por competencias es útil cuando integra a los involucrados: directivos, expertos y colaboradores ya que se obtienen diferentes perspectivas de cada uno de los puestos; por lo tanto, es importante socializar la propuesta a nivel directivo enfocándose en el aumento de la productividad del personal, ganancias y beneficios

Concienciar al personal de la empresa en todos los niveles sobre la importancia de la actualización de la información, ya que esta es la fuente principal del proceso. Se complementa con un cronograma de actividades para evitar pérdida de tiempo y recursos.

Mantener un control de cambios y actualizada la información es esencial para que los resultados relacionados con el levantamiento de perfiles, procesos de selección,

planes de carrera, evaluaciones de desempeño y planes de capacitación acorde a las necesidades y servicios empresariales sean eficientes.

Capacitar a cada nuevo trabajador sobre una visión global de la Gestión por competencias permitirá alinearlos desde inicio a los objetivos organizacionales, dentro del proceso de inducción el colaborador debería entender con claridad las expectativas sobre su trabajo y desempeño de funciones

Mantener el compromiso del panel de expertos o comités tripartitos en liderar el proceso para desarrollarlo, implementarlo y mejorarlo continuamente. En especial la valoración de puestos deberá ser analizada constantemente ya que la información remunerativa es sensible y puede convertirse en una herramienta indispensable para establecer planes de incentivos o sistemas de remuneración variable, evitando la rotación del personal.

Aprovechar la herramienta TWIINS de gestión del personal, parametrizando el ingreso de los perfiles de puesto a fin de vincularla a los módulos de evaluación de desempeño y capacitación que posee la plataforma, permitirá contar con subsistemas interrelacionados en línea.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión. (2004). *AITECO*. Obtenido de AITECO: <https://www.aiteco.com/que-es-la-valoracion-de-puestos/>
- AKROS CIA. LTDA. (2019). *AKROS SOLUCIONES TECNOLOGICAS*. Obtenido de AKROS SOLUCIONES TECNOLOGICAS: <https://www.akroscorp.com>
- Alcala, M., Gomez, D., & Santana, N. (2013). *Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano*. Bogota: Universidad EAN. Obtenido de EAN UNIVERSIDAD.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica .

- Alles, M. A. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* . Ediciones Granica .
- Arias, C., & Giraldo, D. &. (2013). *Competencia creatividad e innovación: conceptualización y abordaje en la educación* . Katharis.
- Bohlander, G., & Sherman, A. (2003). *Administración de Recursos Humanos* . Madrid: Thomson.
- Boyatzis, R. (2002). *The Competent Manager*. New York: Wiley & Sons.
- Calderon, F. (2006). *Gestión del Talento Humano basado en competencias*. Quito.
- Cárdenas, E. (2012). *Diseño del sistema de clasificación y valoración de puestos para el personal operativo del cuerpo de bomberos del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Buenos Aires.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Editorial Prentice Hall.
- Desler, G., & Varela, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Escat, C. (octubre de 2002). *Gestión de Recursos Humanos y Estrategia*. Obtenido de www.gestiopolis.com
- Estay, C. (2005). *Gestión por competencias, un desafío y una necesidad*. Colombia: Eumed.
- Gomez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educacion.
- Gonzalez, A. (2006). *MÉTODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS*. Bogota: ECOE ediciones.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento y Gestión*, 103-107.
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Levy-Levoyer, C. (1997). *Evaluación del Personal* . Madrid: Díaz de Santos.
- OIT Organización Internacional del Trabajo. (2012). *OIT-CINTERFOR*. Obtenido de OIT-CINTERFOR: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.

- Rubió, T. (2015). ¿Qué es la Gestión por competencias? *LA VANGUARDIA*.
- Saracho, J. M. (2005). *Gestión por competencias*.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. Nex York: John Wiley and Sons.
- Vallejo Chavez, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica del Chimborazo: La Caracola. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>
- Velazquez, L. (2016). *Metodología de la Investigación*. Guayaquil: Universidad Nacional Experimental del Tachira.
- Zabaleta, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones*. Bogota: Universidad del Norte. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Zayas, P. (2001). ¿Cómo seleccionar al personal de la empresa? La Habana: Editorial Academia.

ANEXOS

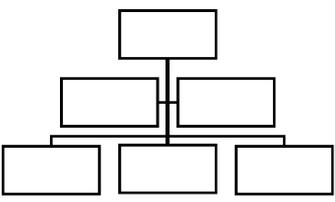
Anexo 1- Ejercicio de revisión de la misión

EJERCICIO PARA REVISAR LA MISIÓN

Evalúe el actual enunciado de misión según los siguientes criterios y decida si cree que debe ser reformulado. Si cree que sí, determine la manera de hacerlo.

La misión:	Sí	Hasta cierto punto	No
• Es corta y concisa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es clara y fácilmente comprensible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Define por qué hacemos lo que hacemos, por qué existe la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• No define actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Es suficientemente amplia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aporta la orientación para hacer lo correcto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Permite aprovechar las oportunidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Coincide con nuestras capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Estimula el compromiso de los miembros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• En definitiva, dice cómo desea ser recordada la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• ¿Debemos revisar la misión?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Si es así, ¿qué cambios deberían Considerarse?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 2 - Cuestionario para recopilar información para el descriptivo de puestos

INFORMACION DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO		
AREA A LA QUE PERTENECE		
CARGO AL QUE REPORTA		
CARGOS QUE SUPERVISA	CARGO	# DE PERSONAS
Contactos internos: 		Contactos externos: 
ORGANIGRAMA DEL CARGO (Tres niveles)		
		

REQUISITOS DEL PUESTO		
MISION: ¿Para qué existe el puesto?		
EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN	TITULO	ESPECIALIDAD
CAPACITACIÓN ADICIONAL: (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, Pasantías)		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
FUNCIONES		

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14

FUNCIÓN	F	I (CE)	CM	TOTAL
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0

MATRIZ DE VALORACIÓN

GRADOS	FACTORES		
	FRECUENCIA (F)	CONSECUENCIA DE NO APLICACION DE LA ACTIVIDAD O EJECUCIÓN ERRADA (CE)	COMPLEJIDAD O GRADO DE DIFICULTAD EN LA EJECUCIÓN DE LA ACTIVIDAD (CM)
5	Todos los días	<u>Consecuencias muy graves:</u> Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	<u>Máxima complejidad:</u> Actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	<u>Consecuencias graves:</u> Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	<u>Alta complejidad:</u> La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	<u>Consecuencias considerables:</u> Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	<u>Complejidad moderada:</u> La actividad requiere un grado medio de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	<u>Consecuencias menores:</u> Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	<u>Baja complejidad:</u> La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Bimensual, trimestral, semestral, anual , etc	<u>Consecuencias mínimas:</u> Poca a ninguna incidencia en actividades o resultados.	<u>Mínima complejidad:</u> La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades

CONOCIMIENTOS Y PERFIL DE COMPETENCIAS

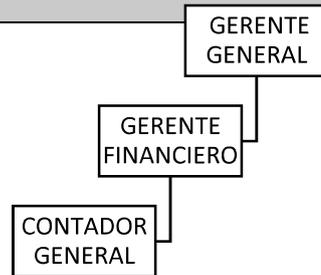
ACTIVIDAD	CONOCIMIENTOS	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	COMPETENCIAS TECNICAS	NIVEL
0					
					COMPETENCIAS CARDINALES
0					
					COMPETENCIAS CARDINALES
0					
					COMPETENCIAS CARDINALES
0					
					COMPETENCIAS CARDINALES



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	FIN-GFIN-0001	

CARGO	GERENTE FINANCIERO
DEPARTAMENTO	FINANCIERO
REPORTA A	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A	CONTADOR GENERAL

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

GESTIONAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA ASEGURANDO LAS MEJORES CONDICIONES DE COSTE, LIQUIDEZ, RENTABILIDAD Y SEGURIDAD.

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	REALIZAR NEGOCIACIONES CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS Y OTROS PROVEEDORES.	27
2	DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA.	26
3	OPTIMIZAR LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS NECESARIOS PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS.	21
4	ANALIZAR Y DEFINIR LAS INVERSIONES DE LA EMPRESA.	18
SECUNDARIAS		TOTALES
5	GENERAR ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO	18
6	COORDINAR LAS TAREAS DE CONTABILIDAD.	17

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACIÓN	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	NEGOCIACIÓN	A
2	JUICIO Y TOMA DE DECISIÓN	A

3	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	A	
4	MANEJO DE RECURSOS FINANCIERO	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN	ESPECIALIDAD		
TERCER O CUARTO NIVEL	ING. ECONOMÍA Y FINANZAS- ING EN CONTABILIDAD- ING EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES		
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
NORMAS TRIBUTARIAS	X	X	
LEGISLACIÓN LABORAL		X	
MERCADO DE VALORES		X	
INDICADORES DE GESTIÓN	X	X	
CONTROL DE COSTOS	X		
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
LIDERAZGO	NO		
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	SI		
TÉCNICAS DE COBRO	SI		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80%	80%	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
MÍNIMO 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	FINANCIERO-CONTABILIDAD		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS			
INVERSIONES			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MIGUEL VELASTEGUI	CARGO	GERENTE FINANCIERO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/08/2019		

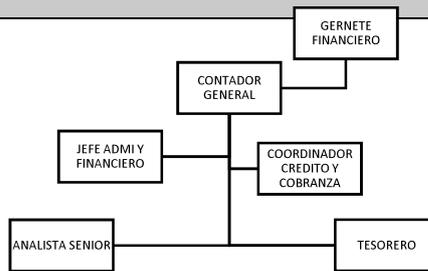
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO	CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
		FIN-CGEN-002	

CARGO	CONTADOR GENERAL
DEPARTAMENTO	FINANCIERO
REPORTA A	GERENTE FINANCIERO
SUPERVISA A	JEFE FINANCIERO Y ADMINISTRATIVO-COORDINADOR CREDITO Y COBRANZA- ANALISTAS-TESORERO
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
GARANTIZAR LA VERACIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE REFLEJA EN LOS ESTADOS FINANCIEROS EN BASE AL CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS DE LA COMPANIA, NORMATIVAS SOCIETARIAS Y TRIBUTARIAS.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ELABORAR Y PRESENTAR ESTADOS FINANCIEROS	26
2	ANALIZAR LA INFORMACIÓN PARA EL PAGO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS Y ANEXOS TRANSACCIONALES	24
3	ADMINISTRAR EL CAPITAL MONETARIO DE LA EMPRESA CON CONOCIMIENTO DE CAUSA Y EFECTO.	21
4	REALIZAR EL REGISTRO DE INVENTARIOS VALORADOS DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, E INVENTARIOS SUJETOS AL CONTROL ADMINISTRATIVO	19
SECUNDARIAS		TOTALES
5	REGISTRA EL INGRESO DE INFORMACIÓN CONTABLE DE MOVIMIENTOS DE CUENTAS AL SISTEMA ESTABLECIDO DE CONFORMIDAD A LAS NORMAS VIGENTE	17
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	LIDERAZGO	A

2	RESOLUCION DE PROBLEMAS	A	
3	MANEJO FINANCIERO	A	
4	CONOCIMIENTOS TECNICOS	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCE NIVEL		ING EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
NIFFS	X	X	
NORMATIVA CONTABLE	X		
LEGISLACION LABORAL	X	X	
AUDITORIA	X	X	
RIESGOS FINANCIEROS	X		
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
LIDERAZGO	SI		
RESOLUCION DE CONFLICTOS	NO		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
MINIMO 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	CONTABILIDAD Y AUDITORIA		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
PRESENTACIÓN Y ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS			
CONTROL Y PLANIFICACIÓN DEL PAGO DE IMPUESTOS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MAURICIO VELASTEGUI	CARGO	GERENTE FINANCIERO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/08/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

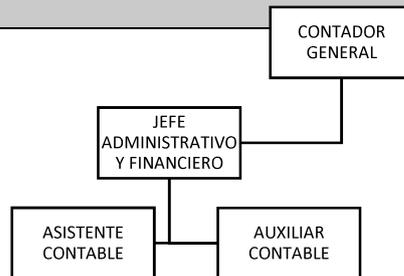
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	FIN-JFIN-003	

CARGO	JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
DEPARTAMENTO	FINANCIERO
REPORTA A	CONTADORA GENERAL
SUPERVISA A	ASISTENTE CONTABLE-AUXILIAR CONTABLE

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

MANEJAR LA INFORMACION CONTABLE ACORDE A LAS REQUISICIONES ESTATALES E INTERNAS.

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	CALCULAR LAS COMISIONES SEGÚN LOS ESQUEMAS COMERCIALES.	26
2	REALIZAR LA DECLARACION DE IMPUESTOS	22
3	REALIZAR BALANCES COMERCIALES	21
4	ELABORAR LA CONCILIACION DE CUENTAS CONTABLES	17
SECUNDARIAS		TOTALES
5	SUMINISTRA LA INFORMACIÓN CONTABLE NECESARIA A LAS AUTORIDADES	17
6	COMPRUEBA LA CORRECTA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y NORMAS ESTABLECIDAS CON RESPECTO A LA ORGANIZACIÓN Y AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.	17
7	LLEVAR EL CONTROL DE ACTIVOS FIJOS	14
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL

1	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	A	
2	CONOCIMIENTOS TECNICOS	A	
3	PENSAMIENTO ANALITICO	B	
4	TOMA DE DECISIONES	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL		ING. EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA- ING. EN ADMINSTRACION DE EMPRESAS O CARRERES AFINES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
NIFFS		X	
MANEJO DE EXCEL AVANZADO		X	X
NORMAS TRIBUTARIAS, NORMATIVA CONTABLE		X	X
CONTROL DE COSTOS		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
CONTROL INTERNO Y RIESGOS FINANCIEROS		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	50	50	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		CONTABILIDA Y AUDITORIA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
PRESENTACION DE INFORMACION CONTABLE			
CUADRE O CONCILIACON DE CUENTAS CONTABLES			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MIGUEL VELASTEGUI	CARGO	GERENTE FINANCIERO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/08/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

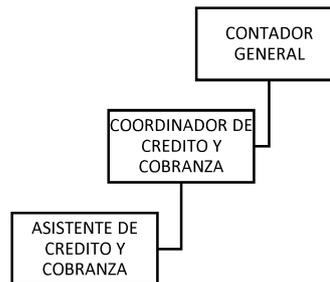
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	Desarrollo Organizacional
REVISADO POR:	Gerencia de Talento Humano
FIN-CCC-004	

Cargo	COORDINADOR DE CREDITO Y COBRAZA
Departamento	FINANCIERO
Reporta a	CONTADOR GENERAL
Supervisa a	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZA
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
COORDINAR EL COBRO DE LA CARTERA DE LA EMPRESA A FIN DE MANTENER EL FLUJO DE EFECTIVO		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	REALIZAR EL SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE COBRANZA DENTRO DE LA INSTITUCIÓN DE CADA CLIENTE.	21
2	COORDINAR CON EL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y COMERCIAL EL SEGUIMIENTO DE PEDIDOS PARA FACTURACIÓN.	16
3	REPORTAR EL MOVIMIENTO DE COBRANZA PARA ALERTAR RIEGOS EN GESTIÓN DE COBRO	16
4	REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE LAS FACTURAS EMITIDAS Y RETENCIONES RECIBIDAS	13
SECUNDARIAS		TOTALES
5	CONCILIAR LA CUENTA EN EL MODULO DE CLIENTES Y LOS MAYORES CONTABLES	13
6	REGISTRAR LOS PAGOS RECIBIDOS QUE REPORTA EL DEPARTAMENTO CONTABLE	11
7	CONFIRMAR CON LOS CLIENTES LA ACEPTACIÓN DE LAS FACTURAS EMITIDAS.	10
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL

1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	A
2	ANALISIS Y SINTESIS DE INFORMACION	A
3	NEGOCIACION	A
4	HABILIDAD ANALITICA	B
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN	ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL	ING. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS-ING EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
MATEMATICA FINANCIERA	X	
MANEJO DE EXCEL	X	X
TECNICAS DE GESTION DE COBRO	X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
NEGOCIACION	NO	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	50%	50%
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	CARTERA Y COBRANZA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
GESTION DE COBRO		
TECNICAS DE NEGOCIACION		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	MAURICIO VELASTEGUI	CAR GO GERENTE FINANCIERO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CAR GO GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/08/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

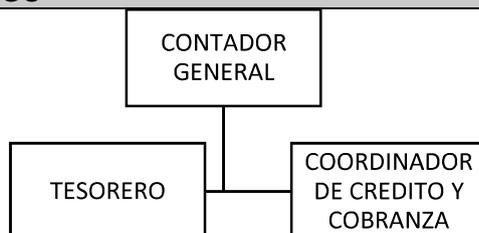
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
FIN-TES-005	

CARGO	TESORERO
DEPARTAMENTO	FINANCIERO
REPORTA A	CONTADOR GENERAL
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
COORDINAR EL PAGO A PROVEEDORES Y EL REGISTRO DE DOCUMENTOS CONTABLES DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	MANTENER LOS REGISTROS PERMANENTES PARA RASTREAR LOS FONDOS Y TRANSACCIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA	20
2	PREPARAR INFORMES SOBRE EL ESTADO DE PAGOS REALIZADOS Y PENDIENTES	18
3	REALIZAR EL PAGO A PROVEEDORES CONFORME A LA PLANIFICACION DE CONTABILIDAD	17
4	CONCILIAR CUENTAS CONTABLES A SU CARGO	13
SECUNDARIAS		TOTALES
5	MANEJAR LA CAJA CHICA DE AUDREALTEC	6
6	MANEJO DE LA CHEQUERA DE AKROS	6
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	B
2	ANALISIS Y SINTESIS DE LA INFORMACION	B

3	MANEJO FINANCIERO	A
4	PENSAMIENTO ANALITICO	B
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
TERCER NIVEL		ING EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
NORMATIVA CONTABLE	X	
MANEJO DE EXCEL	X	X
MANEJO DEL SISTEMA GP		X
PLATAFORMAS BANCARIAS	X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE		CERTIFICACIÓN
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
N/A	N/A	N/A
EXPERIENCIA		
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		COBROS Y PAGO A PROVEEDORES
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
PAGO A PROVEEDORES		
RECEPCION Y REGISTRO DE FACTURAS		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	MAURICIO VELASTEGUI	CARGO
		GERENTE FINANCIERO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

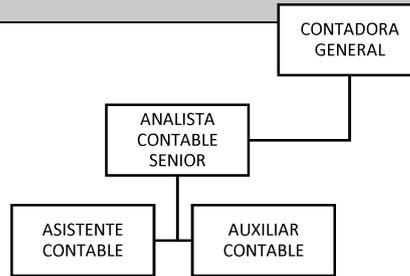
FIRMA DE JEFE DIRECTO



**ERFIL DEL CARGO
ALENTO HUMANO**

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
FIN-ANCON-006	

CARGO	ANALISTA CONTABLE SENIOR
DEPARTAMENTO	FINANCIERO
REPORTA A	CONTADOR GENERAL
SUPERVISA A	ASISTENTE CONTABLE-AUXILIAR CONTABLE
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
EJECUTAR Y RESPONDER POR LOS PROCESOS CONTABLES DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ELABORAR LOS FORMULARIOS DE IMPUESTOS Y ANEXOS REQUERIDOS POR EL SRI Y ORGANISMOS DE CONTROL.	22
2	GENERAR COMPROBANTES DE RETENCIÓN DE IMPUESTOS	17
3	VERIFICAR Y ANALIZAR LOS DIFERENTES MOVIMIENTOS BANCARIOS Y REALIZA LAS CONCILIACIONES.	15
4	ELABORAR REPORTES CLAROS Y PRECISOS PARA DAR A CONOCER LOS DIFERENTES MOVIMIENTOS CONTABLES CUANDO SE LO REQUIERA.	14
SECUNDARIAS		TOTALES
5	COLABORAR CON LA ELABORACIÓN, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS QUE SEAN REQUERIDOS.	13
6	APOYAR DIRECTAMENTE A LA GERENCIA U OTRO DEPARTAMENTO QUE LO REQUIERA EN TÉRMINOS CONTABLES.	10
7	REGISTRAR OPORTUNAMENTE LOS MOVIMIENTOS Y TRANSACCIONES CONTABLES.	9
8	VERIFICAR Y CLASIFICAR LA INFORMACIÓN QUE SE RECIBE A FIN DE ELABORAR LOS DIFERENTES REGISTROS CONTABLES.	8
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS		NIVEL	
1	HABILIDAD NUMERICA	A	
2	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	B	
3	ANALISIS Y SINTESIS DE INFORMACION	A	
4	COLABORACIONI	B	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
SRI		X	
DECLARACION DE IMPUESTOS		X	X
NORMATIVA CONTABLE Y TRIBUTARIA		X	X
DOCUMENTOS CONTABLES		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
NIIFS		NO	
LEGISLACION LABORAL		NO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	50	50	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		CONTABILIDAD Y AUDITORIA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
REGISTRO DE FACTURAS			
DECLARACION DE IMPUESTOS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	ELIZABETH RODRIGUEZ	CARGO	CONTADORA
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

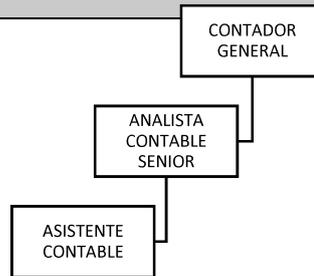
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
FIN-ASCON-007	

CARGO	ASISTENTE CONTABLE
DEPARTAMENTO	FINANCIERO
REPORTA A	ANALISTA CONTABLE SENIOR
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
EFECTUAR ASIENTOS DE LAS DIFERENTES CUENTAS, REVISANDO, CLASIFICANDO Y REGISTRANDO DOCUMENTOS, A FIN DE MANTENER ACTUALIZADOS LOS MOVIMIENTOS CONTABLES		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	REVISAR LIQUIDACIONES DE VIATICOS Y GENERA LOS RESPECTIVOS DESCUENTOS	14
2	ELABORAR Y VERIFICAR RELACIONES DE GASTOS E INGRESOS.	12
3	REALIZAR EL REGISTRO CONTABLE DE DOCUMENTOS.	11
4	CARGAR AL SISTEMA BANCARIO LOS VIATICOS	11
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DECLARAR IMPUESTOS DE LOS DIRECTIVOS	11
6	TOTALIZAR LAS CUENTAS DE INGRESO Y EGRESOS Y EMITE UN INFORME DE LOS RESULTADOS.	8
7	ARCHIVAR DOCUMENTOS CONTABLES PARA USO Y CONTROL INTERNO.	7
8	RECIBIR LOS INGRESOS, CHEQUES NULOS Y ÓRDENES DE PAGO ASIGNÁNDOLE EL NÚMERO DE COMPROBANTE.	7
9	PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DE INVENTARIOS.	7
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS		NIVEL	
1	HABILIDAD NUMERICA	B	
2	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	A	
3	COLABORACION	A	
4	PENSAMIENTO ANALITICO	B	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA- ING EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
DECLARACION DE IMPUESTOS		X	
ARCHIVO			X
MANEJO DE EXCEL		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
LEGISLACION LABORAL		NO	
ACTUALIZACION TRIBUTARIA		NO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	50	50	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		CONTABILIDAD Y AUDITORIA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
CONCILIACION DE CUENTAS			
LIQUIDACION DE VIATICOS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	ELIZABETH RODRIGUEZ	CARGO	CONTADORA GENERAL
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

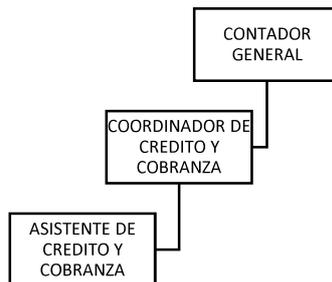
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
FIN-ASCC-008	

CARGO	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZA
DEPARTAMENTO	FINANCIERO
REPORTA A	COORDINADORA DE CREDITO Y COBRANZA
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
APOYAR EN LA GESTIÓN DEL COBRO DE CARTERA EN BASE A LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS POR LA EMPRESA		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	COLABORAR CON LA GESTIÓN DE COBRANZA DE LAS CUENTAS DE CLIENTES DELAGADAS POR LA COORDINACION	13
2	APOYAR LA GESTIÓN DE CARTERA Y COBRANZAS EN LOS REGISTROS EN EL SISTEMA GP.	13
3	EMITIR LAS FACTURAS DE VENTA EN EL MODULO GP	11
4	EMITIR LAS NOTAS DE CRÉDITO EN EL MODULO GP	11
SECUNDARIAS		TOTALES
5	ENVIAR LOS DOCUMENTOS TRIBUTARIOS EMITIDOS A LOS CLIENTES COMO TAMBIÉN AL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA.	11
6	REPORTAR LA GESTION DE COBROS ASIGNADOS	10
7	ENTREGAR LOS CUADRES DE CAJA	7
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL

1	HABILIDAD NUMERICA	B	
2	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	A	
3	COLABORACION	B	
4	PENSAMIENTO ANALITICO	B	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA -ING EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
MANEJO DE EXCEL		X	X
NIFFS			X
NORMATIVA CONTABLE			X
TECNICAS DE COBRANZA		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
ACTUALIZACION TRIBUTARIA		NO	
ACTUALIZACION LABORAL		NO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	50	50	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		CONTABILIDAD Y CARTERA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	ELIZABETH RODRIGUEZ	CARGO	CONTADORA GENERAL
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

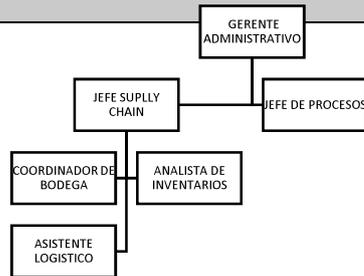
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
LOG-JSC-001	

CARGO	JEFE SUPPLY CHAIN
DEPARTAMENTO	LOGISTICA
REPORTA A	GERENTE ADMINISTRATIVO
SUPERVISA A	COORDINADOR DE BODEGA/ANALISTAS Y ASISTENTE LOGISTICO/CHOFER
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO

CONTROLAR LAS ETAPAS DEL PROCESO DE ABASTECIMIENTO A LOS CLIENTES DESDE LA CONCEPCIÓN O COMPRA HASTA LA ENTREGA AL CLIENTE FINAL.

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	NEGOCIAR LAS CONDICIONES CON PROVEEDORES	23
2	PLANIFICAR LA ROTACIÓN DEL INVENTARIO EN BASE A LAS VENTAS DEL AREA COMERCIAL	22
3	CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA	20
4	COORDINAR EL TRANSPORTE Y LA DISTRIBUCION DE LAS IMPORTACIONES	19
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DAR SEGUIMIENTO A LAS ENTREGAS DE PROVEEDORES DEL EXTERIOR A LAS BODEGAS DEL EXTRANJERO	17
6	COORDINAR IMPORTACIONES AÉREAS Y MARITIMAS	13
7	COSTEAR IMPORTACIONES	9
8	SUPERVISAR ACTIVIDADES DIARIAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.	7
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	IMPACTO E INFLUENCIA	A

2	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	A	
3	CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO	A	
4	PENSAMIENTO ANALITICO	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL		INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR, INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	
MANEJO DE INVENTARIOS		X	
MANEJO DE ERP		X	
MANEJO DE EXCEL		X	
IMPORTACIONES		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
NEGOCIACION		SI	
ACTUALIZACION TRIBUTARIA		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	
INGLES		80	
		ESCRITO(%)	
		80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 4 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		LOGISTICA-CADENA DE SUMINISTRO	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
GESTIONAR TODA LA CADENA DE SUMINISTRO			
PLANIFICACIÓN DE IMPORTACIONES			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO	JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

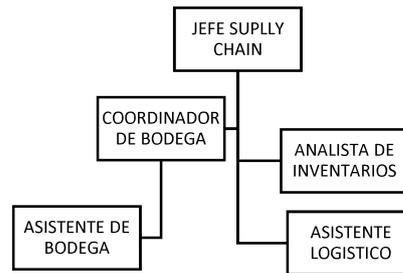
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	Desarrollo Organizacional
REVISADO POR:	Gerencia de Talento Humano
LOG-CBO-002	

CARGO	COORDINADOR DE BODEGA
DEPARTAMENTO	LOGISTICA
REPORTA A	JEFE SUPPLY CHAIN
SUPERVISA A	ASISTENTE DE BODEGA
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
COORDINAR LA RECEPCION Y ENTREGA DE MERCADERIA ACORDE A LOS PLAZOS Y TIEMPOS ESTABLECIDOS		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	DAR SEGUIMIENTO A LA ROTACIÓN DEL INVENTARIO CON LAS LINEAS DEL NEGOCIO	20
2	COORDINAR DESPACHOS DE CARGA A SUCURSALES EN PROVINCIA	20
3	REALIZAR INVENTARIO DE BODEGA	18
4	RECIBIR LA MERCADERÍA PROVENIENTE DE LAS IMPORTACIONES	15
SECUNDARIAS		TOTALES
5	VERIFICAR EL ADECUADO MANEJO DEL PRODUCTO EN LA CARGA Y DESCARGA	14
6	DISTRIBUIR DE UNA MANERA EFICIENTE EL ESPACIO DE BODEGA	13
7	VALIDAR ORDEN DE COMPRA CONTRA INGRESO A BODEGA	11
8	SUPERVISAR LAS RUTAS DE ENTREGA A CLIENTES	11
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	B
2	TRABAJO EN EQUIPO	B
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	B
TÉCNICAS		NIVEL
1	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	A

2	CONOCIMIENTOS TECNICOS	A	
3	ANALISIS Y SINTESIS	B	
4	CAPACIDAD RESOLUTIVA	B	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. ADMINISTRACION DE EMPRESAS- ING EN COMERCIO EXTERIOR O CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
MANEJO DE INVENTARIOS	X		
MANEJO DE ERP		X	
MANEJO DE EXCEL	X		
IMPORTACIONES	X		
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
ECUAPASS	NO		
TECNICAS DE CONTROL DE INVENTARIO	SI		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	50	50	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	LOGISTICA-CADENA DE SUMINISTRO		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
MANEJO DE INVENTARIOS			
LOGISTICA DE RUTAS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	Christian Almeida	Cargo	Jefe Supply Chain
APROBADO POR	Doris Bedoya	Cargo	Gerente de Talento Humano
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO

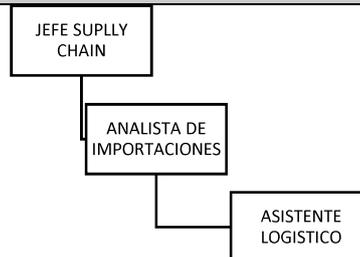


PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
LOG-ANIM-003	

CARGO	ANALISTA DE IMPORTACIONES
DEPARTAMENTO	LOGISTICA
REPORTA A	JEFE SUPPLY CHAIN
SUPERVISA A	ASISTENTE LOGISTICO

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO		
DAR SEGUIMIENTO AL PROCESO DE NACIONALIZACIÓN DE MERCANCÍAS IMPORTADAS, BIEN SEAN TRANSPORTADA EN FORMA TERRESTRE, MARÍTIMA O ÁREAS, ASÍ COMO SU LOGÍSTICA HASTA EL ALMACÉN, A FIN DE GARANTIZAR EL ABASTECIMIENTO DE LA FACTURACIÓN.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	CONTROLAR LOS PAGOS A AGENTES DE ADUANAS Y COMPENSACIONES.	24
2	PRESENTAR INFORMES DE SEGUIMIENTO DE EMBARQUES TERRESTRES Y AÉREOS.	16
3	ELABORAR ANTICIPOS Y CARTAS DE PAGOS DE IMPUESTOS.	16
4	REALIZAR SEGUIMIENTO DE INVENTARIOS CÍCLICOS, MENSUALES Y ANUALES DE MATERIAL DE EMPAQUE.	15
SECUNDARIAS		TOTALES
5	COORDINAR TERMINOS DE PAGO A PROVEEDOR	15
6	ENVIAR REGISTROS SANITARIOS ASOCIADOS A MERCANCÍAS IMPORTADA	12
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	B
2	TRABAJO EN EQUIPO	B
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	B
TÉCNICAS		NIVEL
1	TOMA DE DECISIONES	B
2	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	B

3	PENSAMIENTO ANALITICO	B
4	ANALISIS Y SISNTESIS DE LA INFORMACION	B
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. EN COMERCIO EXTERIOR- ING EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES
CONOCIMIENTOS		
DETALLE		SELECCIÓN
MANEJO DE INVENTARIOS		X
MANEJO DE ERP		X
MANEJO DE EXCEL		X
IMPORTACIONES		X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE		CERTIFICACIÓN
ECUAPASS		SI
COMPRAS E IMPORTACIONES		SI
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA		HABLADO (%)
INGLES		50
		ESCRITO(%)
		50
EXPERIENCIA		
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		LOGISTICA-CADENA DE SUMINISTRO
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
GESTIONAR TODA LA CADENA DE SUMINISTRO		
PLANIFICACIÓN DE IMPORTACIONES		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO
		JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

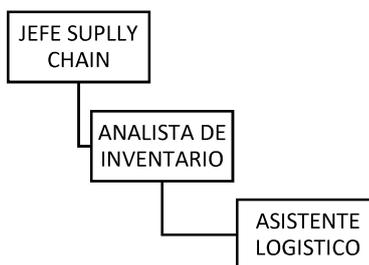
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
LOG-ANINV-004	

CARGO	ANALISTA DE INVENTARIO
DEPARTAMENTO	LOGISTICA
REPORTA A	JEFE SUPPLY CHAIN
SUPERVISA A	ASISTENTE DE LOGISTICA
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
ANALIZAR EL MOVIMIENTO DE LOS INVENTARIOS A FIN DE INGRESAR INFORMACION OPORTUNA AL SISTEMA CONTABLE		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	DAR SEGUIMIENTO A LA ELABORACIÓN DE LOS INVENTARIOS QUE GARANTICEN REGISTRO DE OPORTUNO EN GP	21
2	VALIDAR FÍSICA Y LÓGICAMENTE DEL INGRESO DE LOS PEDIDOS	20
3	ELABORACIÓN DE REPORTES DE INVENTARIOS POR STATUS Y ANÁLISIS.	20
4	ANALIZAR Y REALIZAR LOS MOVIMIENTOS DE INVENTARIOS POR AJUSTES REQUERIDOS DENTRO DE LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS.	16
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DAR SOPORTE EN COMPRAS LOCALES E INTERNACIONALES	15
6	VERIFICACIÓN Y REGULARIZACIÓN DE LOS ERRORES GENERADOS EN LA FACTURACIÓN, MOVIMIENTOS DE TRASLADOS Y AJUSTES PARA REGULARIZAR LOS ERRORES.	13
7	DAR SEGUIMIENTO Y VALIDACIÓN DE LAS ÓRDENES DE FABRICACIÓN Y LOS MOVIMIENTOS DE INVENTARIOS GENERADOS EN EL PROCESO.	13
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A

4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	
TÉCNICAS		NIVEL	
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	A	
2	HABILIDAD ANALITICA	B	
3	TOMA DE DECISIONES	B	
4	ANALISIS Y SISTESIS DE INFORMACION	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. EN CONTABILIDAD CPA - ING. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
MANEJO DE INVENTARIOS	X		
MANEJO DE ERP	X	X	
MANEJO DE EXCEL	X	X	
IMPORTACIONES	X		
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
COMPRAS E IMPORTACIONES	SI		
CONTROL DE INVENTARIOS	SI		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	50	50	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	LOGISTICA O CONTABILIDAD		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
MANEJO DE INVENTARIOS			
PRESENTACION DE INFORMES			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO	JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO


PERFIL DEL TALENTO HUMANO
CARGO

CREADO POR:

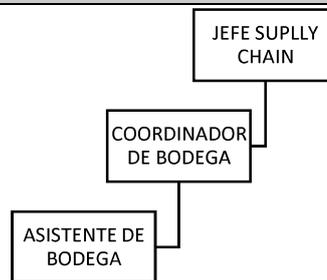
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

REVISADO POR:

GERENCIA DE TALENTO HUMANO

LOG-ASIBO-005

CARGO	ASISTENTE DE BODEGA
DEPARTAMENTO	LOGISTICA
REPORTA A	JEFE SUPPLY CHAIN
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	

**MISIÓN DEL CARGO**

ASISTIR EN LAS ACTIVIDADES DE BODEGA, RECIBIENDO, REVISANDO Y ORGANIZANDO LOS MATERIALES Y EQUIPOS, A FIN DE DESPACHAR OPORTUNAMENTE AL CLIENTE

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	ORGANIZAR Y REVISAR LOS MATERIALES QUE INGRESAN A BODEGA	14
2	LLEVAR UN CONTROL Y REGISTRO DE MATERIAL QUE INGRESA Y SALE DE BODEGA	14
3	CLASIFICAR LOS EQUIPOS QUE INGRESAN A BODEGA	13
4	ELABORAR GUIAS PARA DESPACHOS A SUCURSALES DE PROVINCIAS	11
SECUNDARIAS		TOTALES
5	GENERAR RUTAS PARA EL CLIENTE FINAL	11
6	APOYAR EN LOS INVENTARIOS SEMESTRALES DE BODEGA.	10

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	C

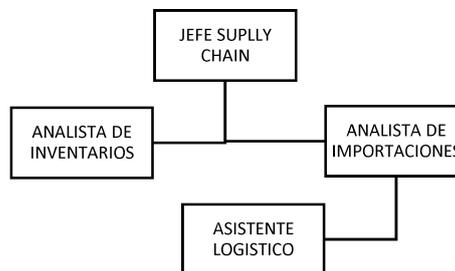
2	ANALISIS Y SISTESIS DE INFORMACION	B
3	COLABORACION	B
4	TOMA DE DECISION	C
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
EGRESADO O CURSANDO ULTIMOS SEMESTRES		ING. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES
CONOCIMIENTOS		
DETALLE		SELECCIÓN
MANEJO DE INVENTARIOS		X
MANEJO DE EXCEL		X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE		CERTIFICACIÓN
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
EXPERIENCIA		
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE
MINIMO 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		LOGISTICA-CADENA DE SUMINISTRO
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
BODEGAS		
GENERACION DE RUTAS		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO
		JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO	CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
		LOG-ASLO-006	
CARGO	ASISTENTE LOGISTICO		
DEPARTAMENTO	LOGISTICA		
REPORTA A	ANALISTA DE INVENTARIOS/ ANALISTA DE IMPORTACIONES		
SUPERVISA A	N/A		
ORGANIGRAMA DEL CARGO			



MISIÓN DEL CARGO		
REALIZAR LAS COMPRAS DE MERCADERIA DE USO INTERNO Y SEGUIMIENTO DE LAS MISMAS PREVIO SU INGRESO AL INVENTARIO.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	PROCESAR ORDENES EN EL SISTEMA GP.	14
2	REGULARIZAR ORDENES DE COMPRA Y PEDIDOS ENTRE AUDREALTEC Y AKROS.	13
3	DAR SOPORTE EN COMPRAS LOCALES E INTERNACIONALES.	13
4	DAR SEGUIMIENTO A ORDENES DE COMPRA DE PROVEEDORES LOCALES	11
SECUNDARIAS		TOTALES
5	PROCESAR FACTURAS DE PROVEEDORES.	9
6	REPORTAR AL CLIENTE INTERNO EL ESTADO DE SUS ORDENES DE COMPRAS.	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	C

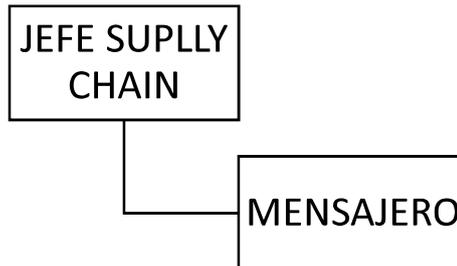
2	ANALISIS Y SISTESIS DE INFORMACION		B
3	COLABORACION		B
4	PENSAMIENTO ANALITICO		C
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O ULTIMOS SEMESTRES		ING. COMERCIAL- ING EN ADMINSTRACION DE EMPRESAS	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
MANEJO DE INVENTARIOS		X	
MANEJO DE ERP		X	X
MANEJO DE EXCEL		X	X
IMPORTACIONES		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
NEGOCIACION		SI	
ACTUALIZACION TRIBUTARIA		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		LOGISTICA-CADENA DE SUMINISTRO	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
GESTIONAR TODA LA CADENA DE SUMINISTRO			
PLANIFICACIÓN DE IMPORTACIONES			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO	JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



	PERFIL DEL TALENTO HUMANO	CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
			REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
			LOG-MENS-008	
CARGO	MENSAJERO			
DEPARTAMENTO	LOGISTICA			
REPORTA A	JEFE SUPPLY CHAIN			
SUPERVISA A	N/A			
ORGANIGRAMA DEL CARGO				



MISIÓN DEL CARGO		
APOYAR A LA ORGANIZACIÓN EN EL ENVÍO Y RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS E INSUMOS NECESARIOS PARA EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ENTREGA DE PROCESOS EN LAS DIFERENTES INSTITUCIONES	13
2	ENVÍO Y RECIBO DE ENCOMIENDAS	9
3	CAMBIO DE CHEQUES Y REALIZACIÓN DE PAGOS SOLICITADOS POR LA ORGANIZACIÓN EN ENTIDADES BANCARIAS	9
4	ENTREGA DE FACTURAS	
SECUNDARIAS		TOTALES
5	APOYO EN EL ARCHIVO DEL ÁREA DE LOGISTICA	9
6	ELABORACIÓN DE TRÁMITES VARIOS	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	MANEJO DE INFORMACION	B
2	RELACIONES INTERPERSONALES	B
3	COLABORACION	B

ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
BACHILLER		CUALQUIER RAMA	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
MANEJO DE MOTO (LICENCIA TIPO A)		X	
MANEJO DE AUTOS (LICENCIA TIPO B)		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
N/A		N/A	N/A
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		LOGISTICA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
MENSAJERIA			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO	JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

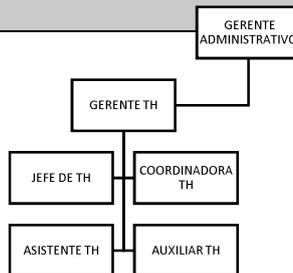
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO	CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
		TH-GTH-001	

CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO
REPORTA A	GERENTE ADMINISTRATIVO
SUPERVISA A	JEFE TH-COORDINADORA TH

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

PLANIFICAR LOS PROCESOS VINCULADOS A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN EFICIENTE DE LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS QUE LO INTEGRAN

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	PLANIFICAR Y EVALUAR LA GESTIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO	28
2	SUPERVISAR EL PROCESO DE NÓMINA	26
3	DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	26
4	COLABORAR EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO ANUAL Y LOS PLANES OPERATIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	22
SECUNDARIAS		TOTALES
5	IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA EN CUANTO AL CAPITAL HUMANO	22
6	CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y POLÍTICAS ESTABLECIDAS POR LA EMPRESA	13
7	SUPERVISAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO	9
8	ELABORAR PLANES DE CAPACITACION	7

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS

NIVEL

1	PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	A	
2	MONITOREO Y CONTROL	A	
3	MANEJO DE RECURSOS HUMANOS	A	
4	PENSAMIENTO ANALÍTICO	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER O CUARTO NIVEL		ING TALENTO HUMANO-MSC TALENTO HUMANO- PSICOLOGO ORGANIZACIONAL O CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	
LEGISLACIÓN LABORAL		X	
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		X	
SERVICIO AL CLIENTE		X	
LIDERAZGO		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
GESTION POR COMPETENCIAS		SI	
MANEJO DE CONFLICTOS		NO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	
INGLES		80	
		ESCRITO(%)	
		80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MÍNIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		TALENTO HUMANO	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
MANEJO DE PERSONAL			
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	JUAN PABLO YANEZ	CARGO	GERENTE ADMINISTRATIVO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

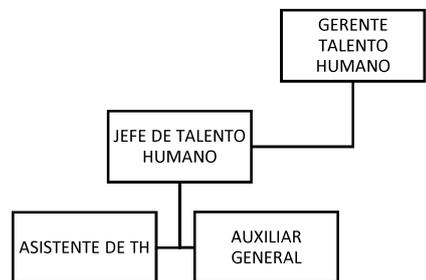
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



FIL DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	TH-JTH-002	

CARGO	JEFE DE TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO
REPORTA A	GERENTE DE TALENTO HUMANO
SUPERVISADA	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO-AUXILIAR GENERAL
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
APOYAR ESTRATÉGICAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	REALIZAR LOS PROCESOS DE VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN DEL PERSONAL	23
2	DESARROLLAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	23
3	DEFINIR LOS ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	21
4	LLEVAR A CABO ACTIVIDADES LÚDICAS Y DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL	19
SECUNDARIAS		TOTALES
5	APROBACIÓN Y VERIFICACIÓN DE VIATICOS	11
6	COORDINACIÓN DE TAXIS., VUELOS Y HOSPEDAJE	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	GENERACION DE IDEAS	A

2	MANEJO DEL RECURSO HUMANO	A
3	HABILIDADES INTERPERSONALES	A
4	COMUNICACIÓN EFICAZ	B
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
TERCER NIVEL O CUARTO NIVEL		TALENTO HUMANO-PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL- CARRERAS AFINES
CONOCIMIENTOS		
DETALLE		SELECCIÓN
LEGISLACION LABORAL		X
GESTION POR COMPETENCIAS		X
LEVANTAMIENTO DE PERFILES		X
CLIMA ORGANIZACIONAL		X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE		CERTIFICACIÓN
SELECCIÓN		NO
CAPACITACION		NO
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	50	50
EXPERIENCIA		
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		TALENTO HUMANO
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
SELECCIÓN DE PERSONAL		
EVALUACION DE DESEMPEÑO		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	GERENTE DE TALENTO HUMANO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO

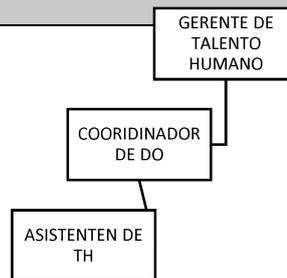
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	TH-CDO-003	

CARGO	COORDINADOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO
REPORTA A	GERENTE DE TALENTO HUMANO
SUPERVISADA	ASISTENTE DE TH
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO

DAR SEGUIMIENTO Y EVALUAR LOS PLANES DEFINIDOS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO CON EL FIN DE FORTALECER LAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS DE LOS COLABORADORES.

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	DISEÑAR Y PROPONER PLANES DE DESARROLLO DEL PERSONAL	27
2	IMPLEMENTAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	26
3	MANTENER ACTUALIZADOS LOS PERFILES DE CARGO, EN FUNCIÓN A LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	18
4	PRESTAR ASESORÍA Y ORIENTACIÓN AL PERSONAL QUE LO REQUIERA.	18
SECUNDARIAS		TOTALES
5	COORDINAR EL PLAN DE CAPACITACIONES Y FORMACIÓN DE LOS COLABORADORES EN BASE AL DNC ARROJADO POR LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	17
6	REALIZAR ANÁLISIS DE ESTUDIOS DE CLIMA LABORAL Y PROPONER ACCIONES DE MEJORA.	16
7	REALIZAR ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN Y PROPONER ACCIONES DE MEJORA.	16
8	TOMAR E INTERPRETAR EVALUACIONES PSICOMETRICAS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS.	15
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS		NIVEL	
1	GENERACION DE IDEAS	A	
2	MANEJO DEL RECURSO HUMANO	A	
3	HABILIDADES INTERPERSONALES	A	
4	COMUNICACIÓN EFICAZ	B	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER O CUARTO NIVEL		ING. TALENTO HUMANO / PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL O CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
LEGISLACION LABORAL		X	
SERVICIO AL CLIENTE		X	X
ANALISIS DE COMPETENCIAS		X	X
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
MANEJO DEL SUT		NO	
SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL		NO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	50	50	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		TALENTO HUMANO	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
IMPLEMENTACION DE GESTION POR COMPETENCIAS			
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

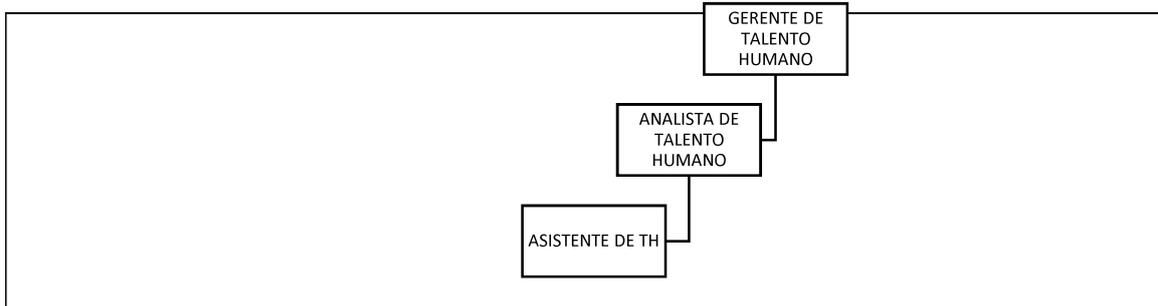
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	TH-ASTH-004	

CARGO	ANALISTA DE TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO
REPORTA A	GERENTE DE TALENTO HUMANO
SUPERVISA A	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
EJECUTAR EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES SUBSISTEMAS QUE LO INTEGRAN		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ELABORAR EL DISTRIBUTIVO DE REMUNERACIONES	28
2	CONCILIAR CUENTAS CONTABLES RELACIONADAS A LA NÓMINA	25
3	REALIZAR CUADRE Y PAGO DEL IESS	22
4	GENERAR LAS NOVEDADES DEL ROL TANTO EN IESS Y SUT	21
SECUNDARIAS		TOTALES
5	ELABORAR LOS REPORTES DE DESCUENTO	19
6	ENVIAR INFORMACIÓN AL INEC	18
7	CARGAR ANTICIPOS Y PRESTAMOS A EMPLEADOS EN EL SISTEMA GP	18
8		
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	HABILIDAD NUMERICA	A

2	PENSAMIENTO ANALITICO	B	
3	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	B	
4	CONOCIMIENTO TECNICO	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN	ESPECIALIDAD		
TERCER NIVEL	ING. TALENTO HUMANO - ING EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA		
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
LEGISLACION LABORAL	X		
IMPUESTO A LA RENTA	X	X	
MANEJO DE EXCEL	X	X	
REMUNERACIONES	X		
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
NOMINA	SI		
ACTUALIZACION LABORAL	NO		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
N/A	N/A	N/A	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	TALENTO HUMANO		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
ELABORACION DE LA NOMINA			
DECLARACION DEL IMPUESTO A LA RENTA			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

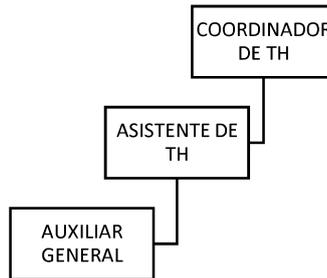
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	TH-ASTH-005	

CARGO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO
REPORTA A	COORDINADOR DE TH-JEFE DE TH
SUPERVISA A	AUXILIAR GENERAL
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
APOYAR LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	COORDINACIÓN DE VIAJES, MOVILIZACIÓN Y HOSPEDAJE DEL PERSONAL	16
2	APOYO EN EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LA EMPRESA	13
3	APOYO EN LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES	12
4	REALIZAR REPORTES DE DESCUENTOS DE NÓMINA	11
SECUNDARIAS		TOTALES
5	ASIGNACIÓN DE VIÁTICOS	9
6	MANEJO DE LA PLATAFORMA DE TAXIS	9
7	COMPRA DE SUMINISTROS DE CAFETERIA Y LIMPIEZA	9
8	MANEJO DE LA CAJA CHICA ADMINISTRATIVA	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	B

2	MANEJO DEL RECURSO HUMANO	C
3	HABILIDADES INTERPERSONALES	C
4	ANÁLISIS Y SINTESIS DE LA INFORMACION	B
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. TALENTO HUMANO-PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL-ING ADM DE EMPRESAS
CONOCIMIENTOS		
DETALLE		SELECCIÓN
MANEJO DE INVENTARIOS		X
MANEJO DE ERP		X
MANEJO DE EXCEL		X
IMPORTACIONES		X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE		CERTIFICACIÓN
NEGOCIACION		SI
ACTUALIZACION TRIBUTARIA		SI
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	80	80
EXPERIENCIA		
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		LOGISTICA-CADENA DE SUMINISTRO
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
GESTIONAR TODA LA CADENA DE SUMINISTRO		
PLANIFICACIÓN DE IMPORTACIONES		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO
		JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

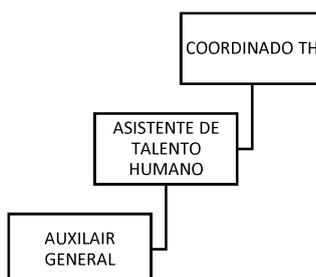
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	AUXILIAR GENERAL
DEPARTAMENTO	TALENTO HUMANO
REPORTA A	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
MANTENER LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA EN BUENAS CONDICIONES		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	REALIZAR LA LIMPIEZA DE BAÑOS Y CAFETERIA	12
2	REALIZAR LA COMPRA DE SUMINISTROS DE CAFETERIA Y LIMPIEZ	11
3	ATENDER A LOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS	10
4	ATEDER LOS ALMUERZOS EJECUTIVOS	9
SECUNDARIAS		TOTALES
5	APOYAR EN LOS TRÀMITES DEL CLIENTE INTERNO	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	DINAMISMO	A
2	COLABORACION	B
3	TOMA DE DECISIONES	C
ANÁLISIS DEL CARGO		

2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
BACHILLER		N/A	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
ATENCIÓN AL CLIENTE		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
N/A			
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
N/A		N/A	N/A
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MÍNIMO 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		SERVICIO AL CLIENTE	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO			
ETIQUETA			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA REVISIÓN	DE	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

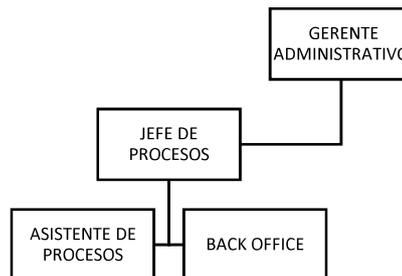
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
PRO-JPRO-001	

CARGO	JEFE DE PROCESOS
DEPARTAMENTO	PROCESOS
REPORTA A	GERENTE ADMINISTRATIVO
SUPERVISA A	ASISTENTE DE PROCESOS-BACK OFFICE
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
DEFINIR PROCESOS Y POLÍTICAS EN BASE A BUENAS PRÁCTICAS Y MEJORA CONTINUA.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	IDENTIFICAR LOS RIESGOS DE LA EMPRESAA FIN DE DISMINUIR O ASUMIR LOS MISMOS.	24
2	DEFINIR INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DE CADA ÁREA DE LA EMPRESA.	23
3	ADMINISTRAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD :ISO 9001-2015 Y ESMETA	22
4	CONTROLAR LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS Y POLÍTICAS DEFINIDOS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA.	20
SECUNDARIAS		TOTALES
5	REALIZAR ANÁLISIS CRÍTICOS PERMANENTES DE LOS PROCESOS EXISTENTES Y LA INTERRELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS PARA DEFINIR MEJORA CONTINUA SOBRE LOS MISMOS.	19
6	MONITOREAR LAS HERRAMIENTAS DE LA EMPRESA SGC, CRM Y GP	19
7	IMPLEMENTAR CONTROLES INTERNOS Y AUTOEVALUACIONES DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	16
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	GENERACION DE IDEAS	A

2	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	A	
3	MONITOREO Y CONTROL	A	
4	PENSAMIENTO ANALITICO	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL		ING. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS- ING EN PROCESOS O CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
ISO	X		
GESTION POR PROCESOS	X	X	
HERRAMIENTAS INFORMATICAS	X		
GESTION DE LA CALIDAD	X	X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
AUDITOR INTERNO	SI		
GESTION DE AUDITORIAS	NO		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	PROCESOS		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
INDICADORES DE GESTION			
IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE CALIDAD			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	GABRIELA ALMEIDA	CARGO	JEFE DE PROCESOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

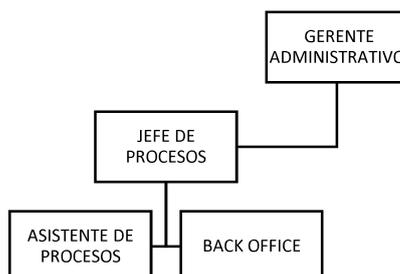
FIRMA DE JEFE DIRECTO



**PERFIL DEL CARGO
TALENTO HUMANO**

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
PRO-ASPRO-002	

CARGO	ASISTENTE DE PROCESOS
DEPARTAMENTO	PROCESOS
REPORTA A	JEFE DE PROCESOS
SUPERVISADA	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
APOYAR EN LA DEFINICIÓN DE PROCESOS Y POLÍTICAS EN BASE A BUENAS PRÁCTICAS Y MEJORA CONTINUA.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	APOYAR EN EL DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROCESOS	19
2	APOYAR EN EL DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS	18
3	AUDITORIA DE PROCESOS DE LA EMPRESA	17
4	REALIZAR AUDITORÍAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL A LOS PMS DE LA EMPRESA	14
SECUNDARIAS		TOTALES
5	REALIZAR AUDITORÍAS DE GESTIÓN DOCUMENTAL DE TODAS LAS PLAZAS A LAS ÁREAS DE VENTA	11
6	REALIZAR AUDITORIAS DE LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	11
7	ADMINISTRAR FORMATOS DE REGISTROS Y DOCUMENTOS DE LA EMPRESA	6
8		
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL

1	GENERACION DE IDEAS	B	
2	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	B	
3	MONITOREO Y CONTROL	B	
4	PENSAMIENTO ANALITICO	B	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
ISO 9001-2015	X		
SISTEMAS DE GESTION POR PROCESOS		X	
GESTION DE LA CALIDAD		X	
AUDITORIA	X		
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
AUDITOR INTERNO	SI		
ISO 9001-2015	NO		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	50	50	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
MINIMO 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES	PROCESOS		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
APOYO EN EL CUMPLIMIENTO DE PROCESOS Y POLITICAS			
DESARROLLO DE PROCESOS Y MEDICION			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	GABRIELA ALMEIDA	CARGO	JEFE DE LOGISTICA
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

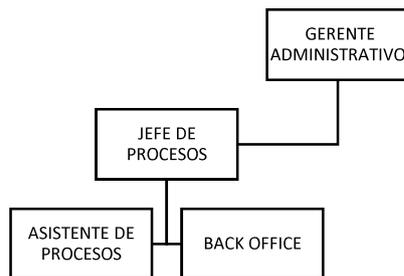
FIRMA DE JEFE DIRECTO



**PERFIL DEL CARGO
TALENTO HUMANO**

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
PRO-BACK-003	

CARGO	BACK OFFICE
DEPARTAMENTO	LOGISTICA
REPORTA A	JEFE DE PROCESOS
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
APOYAR A LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL ÁREA COMERCIAL		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ELABORAR LAS LICITACIONES DE LOS PROCESOS PUBLICOS Y PRIVADOS SEGÚN LA INFORMACIÓN ENTREGADA POR EL ÁREA DE VENTA Y PREVENTA	24
2	APOYAR EN EL DESPACHO Y FACTURACIÓN AL ÁREA DE PMO EN OPORTUNIDADES TRANSACCIONALES	17
3	ELABORAR PROFORMAS COMERCIALES SEGÚN LA INFORMACIÓN ENTREGADA POR EL ÁREA DE VENTA Y PREVENTA	14
4	ATENDER REQUERIMIENTOS OPERATIVOS DEL AREA COMERCIAL	14
SECUNDARIAS		TOTALES
5	GESTIONAR OPORTUNIDADES FAST TRACK	11
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	ANALISIS Y SINTESIS DE LA INFORMACION	A

2	HABILIDAD NUMERICA	B
3	ORGANIZACION Y PLANIFICACION	A
4		
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
OFIMATICA	X	
CONTRATACION PUBLICA	X	X
SERVICIO AL CLIENTE		X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
N/A	N/A	N/A
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES	CONTRATACION PUBLICA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
COMPRAS PUBLICAS		
CONTRATACION PUBLICA		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	GABRIELA ALMEIDA	CAR GO JEFE DE PROCESOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CAR GO GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

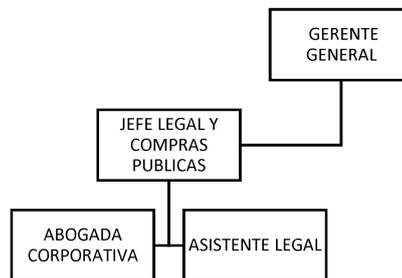
FIRMA DE JEFE DIRECTO



**PERFIL DEL CARGO
TALENTO HUMANO**

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
LCP-JLCP-001	

CARGO	JEFE LEGAL Y CONTRATACION PUBLICAS
DEPARTAMENTO	LEGAL
REPORTA A	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A	ASISTENTE LEGAL
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
PRESTAR ASESORÍA JURIDICA A TODAS LAS ÁREAS EN REQUERIMIENTOS LEGALES TANTO DEL AREA PUBLICA COMO DEL AREA PRIVADA		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	DAR VIABILIDAD A LAS ODT GENERADAS POR LAS AREAS PREVIO VERIFICACION DE DOCUMENTOS CONTRACTUALES	23
2	REVISAR LOS PROCESOS DE CONTRATACIÓN PUBLICA	22
3	REALIZAR SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE CONTRATOS SUSCRITOS POR LA EMPRESA	20
4	DAR SEGUIMIENTO A PROCESOS CON LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO Y SERCOP	19
SECUNDARIAS		TOTALES
5	ASISTIR A REUNIONES DE TRABAJO DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACIÓN	17
6	REVISAR DOCUMENTACIÓN JURIDICA INTERNA Y EXTERNA	13
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	HABILIDAD ANALITICA	A

2	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	A
3	COMPRESION ORAL	A
4	COMPRESION ESCRITA	A
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
TERCER NIVEL		ABOGADO DE LOS TRIBUNALES DE JUSTICIA DEL ECUADOR
CONOCIMIENTOS		
DETALLE		SELECCIÓN
DERECHO CONSTITUCIONAL		X
DERECHO ADMINISTRATIVO		X
DERECHO SOCIETARIO		X
CONTRATACION PUBLICA		X
		X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE		CERTIFICACIÓN
NEGOCIACION		NO
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA		HABLADO (%)
		ESCRITO(%)
INGLES		80
		80
EXPERIENCIA		
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE
MINIMO 4 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		LEGAL
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
CONTRATACION PUBLICA		
USHAY		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	GABRIELA BETANCOURT	CARGO
		JEFE LEGAL
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

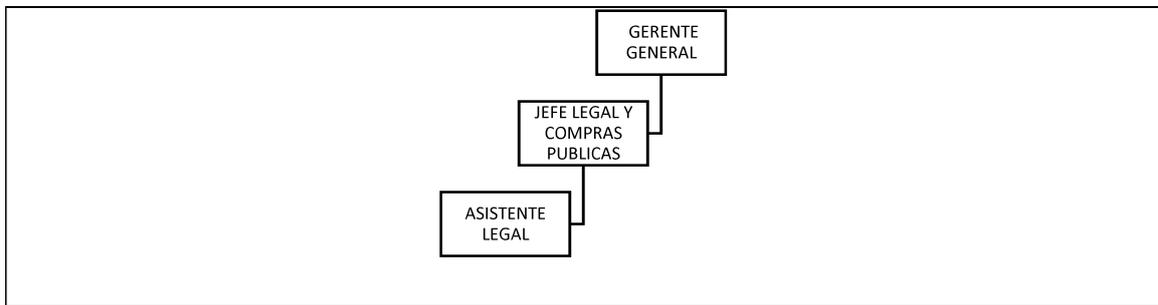
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	ASISTENTE LEGAL
DEPARTAMENTO	LEGAL Y CONTRATACION PUBLICA
REPORTA A	JEFE LEGAL Y CONTRATACION PUBLICA
SUPERVISA A	N/A

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

APOYAR A LAS ACTIVIDADES LEGALES DE CONTRATACIÓN PÚBLICA PARA REVISIÓN DE PROCESOS

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES DE VENTA EN EL AMBITO PUBLICO.	22
2	VERIFICAR EN EL SISTEMA SGC QUE LAS OPORTUNIDADES DE VENTAS CUENTEN CON LAS ORDENES DE COMPRAS Y/O CONTRATOS DEBIDAMENTE SUSCRITOS POR LOS RESPONSABLES DE LA COMPRA.	20
3	ELABORAR MINUTAS DE TRAMITES NOTARIALES.	19
4	APOYAR EN EL PROCESO DE REVISIÓN DE OFERTAS ANTES DE SU PRESENTACIÓN EN LAS INSTITUCIONES PUBLICAS.	19

SECUNDARIAS		TOTALES
5	ORDENAR CRONOGICAMENTE EL ARCHIVO DEL ÁREA TANTO FÍSICO COMO DIGITAL.	11
6		

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS		NIVEL
----------	--	-------

1	HABILIDAD ANALITICA		A
2	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES		A
3	COMPRESION ORAL		A
4	COMPRESION ESCRITA		A
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ABOGACIA	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
DERECHO CONSTITUCIONAL		X	
DERECHO ADMINISTRATIVO		X	
DERECHO SOCIETARIO		X	
CONTRATACION PUBLICA		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES		50	50
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO UN AÑO EN POSICIONES SIMILARES		LEGAL Y CONTRATACION PUBLICA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO	JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

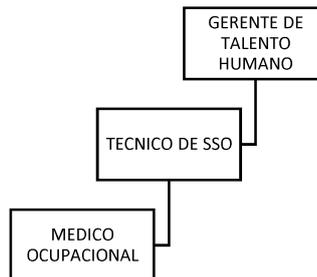
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	TECNICO DE SSO
DEPARTAMENTO	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
REPORTA A	GERENTE TALENTO HUMANO
SUPERVISA A	MEDICO OCUPACIONAL
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
IMPLEMENTAR LOS PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL A CORDE A LAS EXIGENCIAS DEL MINISTERIO DE TRABAJO		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ESTABLECER LOS PROTOCOLOS DE ACTUACION EN CASO DE ACCIDENTES	22
2	DETERMINAR LOS RIESGOS DE CADA PUESTO DE TRABAJO	22
3	ELABORAR EL REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE	20
4	MANTENER ACTUALIZADA LA INFORMACIÓN QUE DEBE SUBIRSE AL SUT	19
SECUNDARIAS		TOTALES
5	PROPONER CAPACITACIONES EN BASE AL PLAN ANUAL	17
6	REALIZAR INSPECCIONES DEL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS	13
7	PRECIDIR LAS REUNIONES DEL COMITÉ PARITARIO	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	RESOLUCION DE PROBLEMAS	A

2	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	A
3	CONOCIMIENTOS TECNICOS	A
4		
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN	ESPECIALIDAD	
TERCER O CUARTO NIVEL	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL/ ING AMBIENTAL/ ING EN ADMINISTRACION	
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
PROCEDIMIENTOS DE SSO	X	
MANEJO DEL SUT	X	X
LEGISLACION LABORAL	X	X
INDICADORES DE GESTION	X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
PRIMEROS AUXILIOS	SI	
MANEJO DE EXTINTORES	SI	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	50	50
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

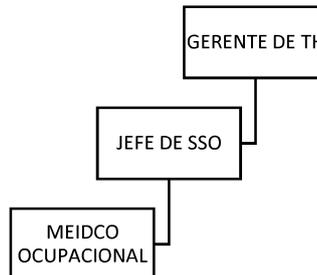
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	MEDICO OCUPACIONAL
DEPARTAMENTO	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
REPORTA A	TECNICO SSO
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
BRINDAR ATENCIÓN MÉDICA PREVENTIVA Y CORRECTIVA A TODO EL PERSONAL.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	DIAGNOSTICO DE SALUD DE LOS TRABAJADORES BAJO LA NORMATIVA	23
2	ELABORACIÓN DE INFORME MENSUAL DEL ESTADO DE SALUD DE LOS COLABORADORES.	22
3	PLANEACIÓN DE CHEQUEOS MÉDICOS DE INGRESO Y SALIDA	19
4	ELABORACION DE CAMPAÑAS DE SALUD	15
SECUNDARIAS		TOTALES
5	ANALISIS DE RIESGOS DE SALUD	15
6	REGISTRO DE CONSULTAS	9
7	RESORTE DE ACCIDENTES	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	ETICA LABORAL	A

2	SERVICIO AL CLIENTE	A
3	HABILIDADES INTERPERSONALES	A
4	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	A
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
TERCER NIVEL		MEDICINA GENERAL
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
RESOLUCION DE EMERGENCIAS	X	
ATENCION MEDICA PREVENTIVA	X	X
LEY DE SALUD PUBLICA	X	X
PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO	X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
PRIMEROS AUXILIOS	SI	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	80	80
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	MEDICINA OCUPACIONAL	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	TRABAJADORA SOCIAL
DEPARTAMENTO	SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
REPORTA A	GERENTE DE TALENTO HUMANO
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
EJECUTAR ACTIVIDADES DE BIENESTAR SOCIAL, ORIENTADAS AL CUIDADO DE LOS EMPLEADOS Y SUS FAMILIAS, APOYANDO LOS OBJETIVOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ORIENTAR E INFORMAR A LOS TRABAJADORES SOBRE LOS BENEFICIOS Y SERVICIOS QUE OTORGA EL IESS.	19
2	ASESORAR Y GESTIONAR LO CONCERNIENTE A TRÁMITES DE SUBSIDIOS POR ENFERMEDAD, MATERNIDAD Y ACCIDENTES.	18
3	REALIZAR ESTUDIO, VALORACIÓN Y/O DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES Y PROBLEMAS SOCIALES	17
4	REALIZAR VISITAS DOMICILIARIAS POR PRÉSTAMOS, ENFERMEDADES	17
SECUNDARIAS		TOTALES
5	ASISTIR AL ACCIDENTADO AL HOSPITAL DEL IESS EN CASO DE REQUERIRLO.	11
6	ELABORAR E IMPLEMENTAR PROYECTOS DE SALUD OCUPACIONAL Y SOCIAL	9
7	MANEJO Y COORDINACIÓN DE EVENTOS	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL

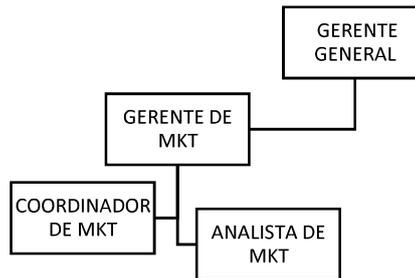
1	COMUNICACIÓN ASERTIVA	A
2	HABILIDADES INTERPERSONALES	A
3	COLABORACION	A
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
TERCER NIVEL		LIC.TRABAJO SOCIAL
CONOCIMIENTOS		
DETALLE		SELECCIÓN
FICHAS SOCIOECONOMICAS		X
SEGUIMIENTO DE ACCIDENTES LABORALES		X
LEGISLACION LABORAL		X
EXCEL INTERMEDIO		X
		X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE		CERTIFICACIÓN
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA		HABLADO (%)
N/A		N/A
		ESCRITO(%)
		N/A
EXPERIENCIA		
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE
MIINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		TRABAJO SOCIAL
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	MKT-GMKT-001	
CARGO	GERENTE DE MARKETING	
DEPARTAMENTO	MARKETING	
REPORTA A	GERENTE GENERAL	
SUPERVISA A	COORDINADOR DE MKT-ANALISTA MKT	
ORGANIGRAMA DEL CARGO		



MISIÓN DEL CARGO		
DISEÑAR ESTRATEGIAS DE MERCADEO QUE PERMITAN POSICIONAR A LA EMPRESA EN EL MERCADEO E INCREMENTAR LAS OPORTUNIDADES DE VENTA ASEGURANDO LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE GENERACION DE NUEVOS NEGOCIOS	29
2	POSICIONAR EL PORTAFOLIO DE SOLUCIONES Y SERVICIOS	27
3	ELABORAR EL PLAN DE MARKETING EN BASE A LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	26
4	EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE FINAL	26
SECUNDARIAS		TOTALES
5	IDENTIFICAR LA COMPETENCIA Y EL MARKET SHARE	26
6	GENERAR FONDOS DE MERCADEO DE LAS MARCAS	15
7	FORTALECER EL RELACIONAMIENTO CON LAS MARCAS Y MAYORISTAS	15
8	GENERAR ACTIVIDADES DE FIDELIZACION DE CLIENTES	14
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL

1	COMUNICACIÓN ASERTIVA	A	
2	MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	A	
3	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A	
4	HABILIDAD ANALITICA	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER O CUARTO NIVEL		ING. COMERCIAL- COMUNICACIÓN ING MARKETING-	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
MARKETING DIGITAL	X		
CRM	X	X	
COMUNICACIÓN	X	X	
ESTRATEGIAS DE MKT	X		
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
NEGOCIACION	SI		
ACTUALIZACION TRIBUTARIA	SI		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
MINIMO 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	MARKETING		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
ESTRATEGIAS DE MKT			
PLANIFICACION DE CAMPAÑAS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	VERONICA VELASCO	CARGO	GERENTE DE MKT
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

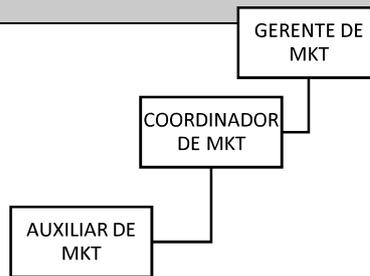
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
MKT-CMKT-002	

CARGO	COORDINADOR DE MARKETING
DEPARTAMENTO	MARKETING
REPORTA A	GERENTE DE MKT
SUPERVISA A	AUXILIAR DE MARKETING
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
COORDINAR Y EJECUTAR EL PLAN DE MERCADEO ANUAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ANÁLIZAR VENTAS A CLIENTES PARA APOYO EN LA DISTRIBUCIÓN DE CUENTAS CON LAS GERENCIAS COMERCIALES	24
2	EJECUTAR ACTIVIDADES CON MERCADEO, RELACIONAMIENTO FIDELIZACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS	20
3	DAR SEGUIMIENTO Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	20
4	PLANIFICAR EVENTOS	18
SECUNDARIAS		TOTALES
5	GENERAR MATERIAL PRELIMINAR PARA EL PORTAFOLIO DE LA EMPRESA	14
6	RECOPIRAR INFORMACIÓN PARA ACTUALIZACION DE BASE DE DATOS CLIENTES	11
7	SOLICITAR ARTES DE PIEZAS GRAFICAS DE COMUNICACIÓN Y PUBLICACIÓN EN MEDIOS DIGITALES	9
8	EJECUTAR Y DAR SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL AREA	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL

1	COMUNICACIÓN ASERTIVA	A
2	MANEJO DE RECURSOS FINANCIEROS	A
3	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A
4	HABILIDAD ANALITICA	B
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
TERCER NIVEL		MARKETING -COMUNICACIÓN SOCIAL- ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
MARKETING DIGITAL	X	
CRM	X	X
SERVICIO AL CLIENTE	X	X
COMUNICACIÓN	X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	80	80
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	MARKETING	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
ESTRATEGIAS DE MKT		
COORDINACION DE EVENTOS		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	VERONICA VELASCO	CAR GO GERENTE DE MARKETING
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CAR GO GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

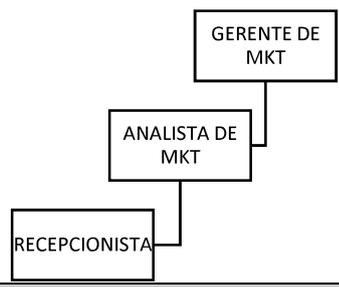
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
MKT-ANMKT-003	

CARGO	ANALISTA DE MARKETING
DEPARTAMENTO	MARKETING
REPORTA A	GERENTE DE MARKETING
SUPERVISA A	RECEPCIONISTA
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
APOYAR EN ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y DE LA COMPETENCIA CONTEMPLADA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA DEMOSTRAR INDICADORES Y RESULTADOS.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	REALIZAR INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	26
2	DEPURAR LAS BASES DE DATOS Y ACTUALIZAR EL CRM	21
3	ANALIZAR LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	21
4	MONITOREAR EL RESULTADO DE CAMPAÑAS EN REDES SOCIALES Y PAG WEB	20
SECUNDARIAS		TOTALES
5	ANALIZAR LAS VENTAS POR MARCAS PARA SEGUIMIENTO DE RESULTADOS CON LOS FABRICANTES	17
6	DAR SEGUIMIENTO Y EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES EN PLATAFORMA DELL Y CISCO	16
7	REALIZAR LAS COMPRAS DE REGALOS CORPORATIVOS	10
8	ELABORAR MODELOS DE EVALUACIÓN QUE PERMITA CONOCER RESULTADOS DEL ÁREA	10
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	HABILIDAD ANALITICA	A

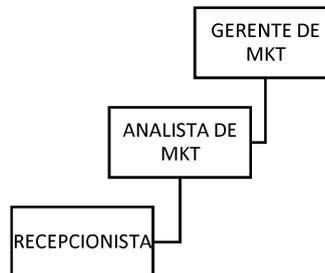
2	ANÁLISIS Y SINTESIS DE LA INFORMACION		B
3	COMUNICACIÓN ASERTIVA		B
4	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION		A
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. COMERCIAL MENCION MKT- ING. EN MARKETING- COMUNICACIÓN	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
MARKETING Y USO DE PROGRAMAS INFORMATICOS		X	X
INVESTIGACION DE MERCADOS		X	
MARKETING DIGITAL Y PAGINAS WEB		X	
RELACIONAMIENTO Y SERVICIO AL CLIENTE			X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	50	50	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		MARKETING	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
INVESTIGACION DE MERCADOS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	VERONICA VELASCO	CARGO	GERENTE DE MARKETING
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



	PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
CARGO	RECEPCIONISTA		
DEPARTAMENTO	MARKETING		
REPORTA A	ANALISTA DE MARKETING		
SUPERVISA A	N/A		
ORGANIGRAMA DEL CARGO			



MISIÓN DEL CARGO		
ATENDER AL PÚBLICO EN SUS REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN Y ENTREVISTAS CON EL PERSONAL Y APOYAR EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DEL ÁREA.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	RECIBIR LLAMADAS TELEFÓNICAS Y CONECTARLAS CON LAS DIFERENTES EXTENSIONES.	11
2	ATENDER AL PÚBLICO QUE SOLICITA INFORMACIÓN DÁNDOLE LA ORIENTACIÓN REQUERIDA.	11
3	COORDINAR EL ENVÍO DE LA CORRESPONDENCIA A LAS DIFERENTES SUCURSALES CON URBANO	11
4	INFORMAR MEDIANTE CORREO LA SALIDA DEL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL	9
SECUNDARIAS		TOTALES
5	RECIBIR LA CORRESPONDENCIA Y MENSAJES	9
6	ANOTAR LOS MENSAJES DIRIGIDOS A LAS DIFERENTES PERSONAS	9
7	MANTENER CONTROLADO EL STOCK DE SUMINISTROS DE PAPELERÍA	4
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	COMUNICACIÓN ASERTIVA	B

2	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	A
3	COLABORACION	B
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
EGRESADO O CURSANDO ULTIMOS NIVELES		ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
SERVICIO AL CLIENTE	X	
OFIMATICA	X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	50	50
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES	SERVICIO AL CLIENTE-MARKETING	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
RECEPCION Y ATENCIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	VERONICA VELASCO	CARGO
		GERENTE DE MARKETING
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

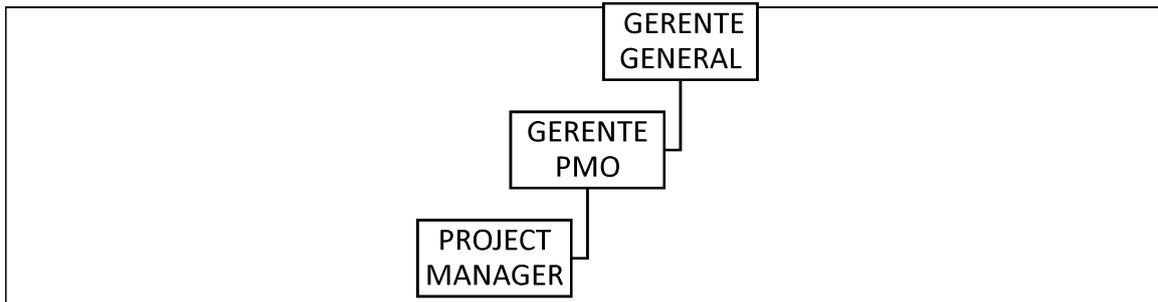
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
PMO-GPMO-001	

CARGO	GERENTE PMO
DEPARTAMENTO	PMO
REPORTA A	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A	PROJECT MANAGER- PROJECT MANAGER JR
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO

CONTROLAR LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS, Y PROGRAMAS DENTRO DEL ALCANCE DEL PRESUPUESTO, DURACIÓN Y CALIDAD PREVISTOS, APLICANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS.

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	GESTIONAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA CUMPLIR CON LA PLANIFICACIÓN PROPUESTA	25
2	GESTIONAR LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO	24
3	GESTIONAR CON LAS ÁREAS INTERNAS DE FORMA OPORTUNA LAS ACCIONES NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LO PLANIFICADO EN EL PROYECTO	24
4	IDENTIFICAR Y CONTROLAR LOS RIESGOS DEL PROYECTO	20
SECUNDARIAS		TOTALES
5	OPTIMIZAR EL USO DE RECURSOS DE LOS PROYECTOS	17
6	GESTIONAR QUE LOS ENTREGABLES DEL PROYECTO CUMPLAN CON LA CALIDAD PROPUESTA - ALCANCE	13
7	GESTIONAR LAS ADQUISICIONES REQUERIDAS EN EL PROYECTO	9
8	DOCUMENTAR LA GESTIÓN DEL PROYECTO	7

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

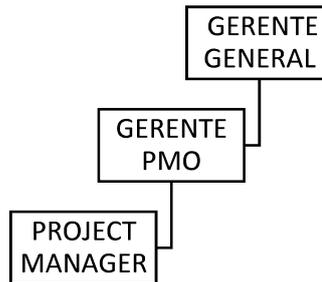
TÉCNICAS		NIVEL	
1	HABILIDAD ANALITICA	A	
2	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	A	
3	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	A	
4	MONITOREO Y CONTROL	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL		INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
ITIL		X	
SCRUM MASTER		X	X
TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
CERTIFICACION PMP		SI	
PRACTICAS AGILES		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		GESTION DE PROYECTOS	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
PLANIFICAICON Y CONTROL DE PROYECTOS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	CHRISTIAN MARQUEZ	CARGO	GERENTE DE PROYECTO
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



	PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
		PMO-PMO-002	
CARGO	PROJECT MANAGER		
DEPARTAMENTO	PMO		
REPORTA A	GERENTE PMO		
SUPERVISA A	N/A		
ORGANIGRAMA DEL CARGO			



MISIÓN DEL CARGO		
EJECUTAR LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS DENTRO DEL ALCANCE DEL PRESUPUESTO, DURACIÓN Y CALIDAD PREVISTOS, APLICANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS EN GESTIÓN DE PROYECTOS.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	GESTIONAR LA DURACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA CUMPLIR CON LA PLANIFICACIÓN PROPUESTA	22
2	GESTIONAR LA COMUNICACIÓN ENTRE LOS INTEGRANTES DEL PROYECTO	21
3	GESTIONAR CON LAS ÁREAS INTERNAS DE FORMA OPORTUNA LAS ACCIONES NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LO PLANIFICADO EN EL PROYECTO	21
4	IDENTIFICAR Y CONTROLAR LOS RIESGOS DEL PROYECTO	18
SECUNDARIAS		TOTALES
5	OPTIMIZAR EL USO DE RECURSOS DE LOS PROYECTOS	15
6	GESTIONAR QUE LOS ENTREGABLES DEL PROYECTO CUMPLAN CON LA CALIDAD PROPUESTA - ALCANCE	11
7	GESTIONAR LAS ADQUISICIONES REQUERIDAS EN EL PROYECTO	9
8	DOCUMENTAR LA GESTIÓN DEL PROYECTO	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS		NIVEL	
1	HABILIDAD ANALITICA	B	
2	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	B	
3	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	A	
4	MONITOREO Y CONTROL	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL		INGENIERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
ITIL		X	
SCRUM MASTER		X	X
TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
CERTIFICACION PMP		SI	
PRACTICAS AGILES		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES		80	80
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		LOGISTICA-CADENA DE SUMINISTRO	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
PLANIFICACION Y GESTION DE PROYECTOS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO	JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

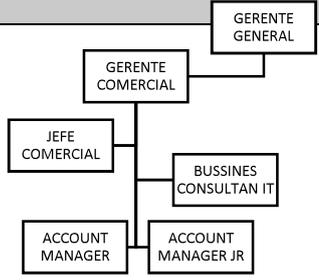
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	GERENTE COMERCIAL
DEPARTAMENTO	COMERCIAL
REPORTA A	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A	JEFE COMERCIAL / BUSSINES CONSULTANT IR/ ACCOUNT MANEGER/ ACCOUNT MANAGER JR

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

DISEÑAR ESTRATEGIAS PARA EL SISTEMA COMERCIAL QUE PERMITAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	DEFINIR LAS POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN ORIENTADAS AL LOGRO DE UNA MAYOR Y MEJOR POSICIÓN EN EL MERCADO	23
2	REPRESENTAR A LA EMPRESA EN ASPECTOS COMERCIALES ANTE LOS CLIENTES CORPORATIVOS, NEGOCIAR CONVENIOS Y ADMINISTRAR LOS CONTRATOS QUE SE SUSCRIBAN CON ÉSTOS	22
3	IMPLEMENTAR UN ADECUADO SISTEMA DE VENTA DE SERVICIOS	20
4	COORDINAR A UN EQUIPO COMERCIAL DE ALTO IMPACTO ORIENTADO A RESULTADOS.	19
SECUNDARIAS		TOTALES
5	VERIFICAR QUE SE CUMPLAN LAS POLÍTICAS ESTABLECIDAS PARA LA PROMOCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	17
6	CONCRETAR LOS CANALES COMERCIALES DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN, SU ESTRUCTURA, TAMAÑO Y RUTAS	13
7	FIJAR LOS PORCENTAJES DE DESCUENTO Y LOS PLAZOS DE ENTREGA.	9
8		

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS

NIVEL

1	NEGOCIACION	A	
2	IMPACTO E INFLUENCIA	A	
3	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	A	
4	SELECCIÓN DE EQUIPOS	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL O CUARTO NIVEL		INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
CONTRATACION PUBLICA	X		
HABILIDADES COMERCIALES	X	X	
TECNICAS DE NEGOCIACION	X	X	
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y TENDENCIAS	X		
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
CERTIFICACIONES COMERCIALES	SI		
USHAY	NO		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
MINIMO 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	COMERCIAL EMPRESAS DE TECNOLOGIA		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
GESTIONAR EL CICLO DE VENTAS			
FIDELIZACION Y GENERACION DE CLIENTES			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	JASSON BOADA	CARGO	GERENTE COMERCIAL
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

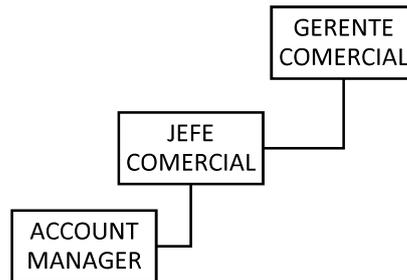
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	JEFE COMERCIAL
DEPARTAMENTO	COMERCIAL
REPORTA A	GERENTE COMERCIAL
SUPERVISA A	ACCOUNT MANAGER
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
COORDINAR LAS ACCIONES DE VENTA QUE PERMITAN ALCANZAR LA METAS ESTABLECIDAS		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	DEFINIR LOS OBJETIVOS DE VENTA QUE DEBE ALCANZAR CADA VENDEDOR INDIVIDUALMENTE O EL GRUPO.	25
2	DISTRIBUIR EL TRABAJO POR REGIÓN O TIPO, ASIGNÁNDOLO A LOS AGENTES COMERCIALES O AL PERSONAL DE VENTAS.	24
3	SUPERVISAR EL TRABAJO DE LOS AGENTES COMERCIALES	22
4	INTERVENIR EN LAS DECISIONES DE LA EMPRESA RELACIONADAS CON LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	22
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DISEÑAR Y PRESENTAR ESTRATEGIAS DE VENTAS E INFORMES PARA QUE LOS ANALICE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA.	17
6	ASISTIR A CONFERENCIAS EN REPRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	13
7	ELABORAR PRESUPUESTOS Y TRAMITAR PEDIDOS.	9
8	RESOLVER LOS PROBLEMAS, QUEJAS O CONSULTAS QUE SURJAN RELACIONADAS CON SU DEPARTAMENTO, ASÍ COMO TRATAR Y MANTENER BUENAS RELACIONES CON LOS CLIENTES.	7
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL

1	NEGOCIACION	A
2	IMPACTO E INFLUENCIA	A
3	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	A
4	SELECCIÓN DE EQUIPOS	B
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
TERCER O CUARTO NIVEL		ADMINISTRACION DE EMPRESAS- ING COMERCIAL
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONTRATACION PUBLICA	X	
HABILIDADES COMERCIALES	X	X
TECNICAS DE NEGOCIACION	X	X
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y TENDENCIAS	X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
LIDERAZCO	NO	
SERVICIO AL CLIENTE	NO	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	80	80
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	COMERCIAL EMPRESAS DE TECNOLOGIA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
CONTROLAR EL CICLO DE VENTAS		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	JASSON BOADA	CARGO GERENTE COMERCIAL
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

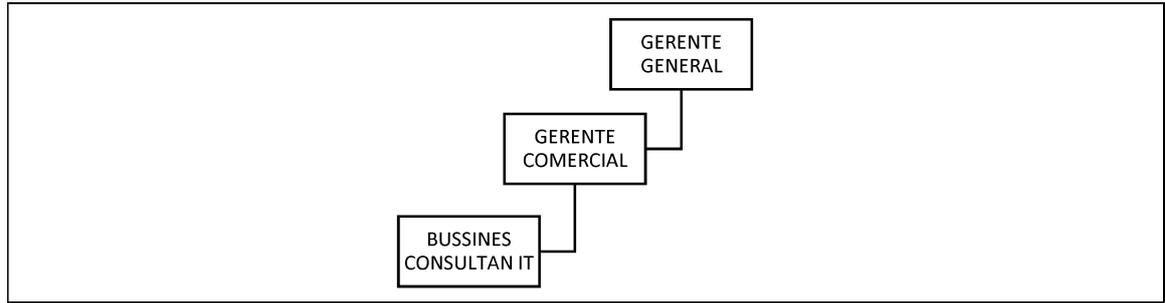
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	COM-IBC-001	

CARGO	IT BUSSINESS CONSULTANT
DEPARTAMENTO	COMERCIAL
REPORTA A	GERENTE COMERCIAL
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO

CUMPLIR CON LA CUOTA DE VENTAS ASIGNADAS TRIMESTRALMENTE Y/O ANUALMENTE A TRAVÉS DE UNA VENTA CONSULTIVA Y CONFIABLE.

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	REALIZAR PROSPECCIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DE FUENTES COMO ENCUESTAS CAPTADAS EN EVENTOS DE GENERACIÓN DE DEMANDA	27
2	PREPARAR Y PRESENTAR LA PROPUESTA PRELIMINAR AL CLIENTE	26
3	PRESENTAR LA HOJA DE COSTOS PARA SU APROBACIÓN Y DEFINICIÓN DEL VALOR ECONÓMICO DE LA PROPUESTA POR LA GERENCIA GENERAL	26
4	MANTENER UN BUEN RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE	24
SECUNDARIAS		TOTALES
5	PREPARAR CONJUNTAMENTE CON PRE VENTAS LAS BASES TÉCNICAS Y ENTREGAR AL CLIENTE	21
6	INGRESAR Y MANTENER ACTUALIZADAS LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN EL SISTEMA	16
7	DAR SEGUIMIENTO A LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	12

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL

1	NEGOCIACION	A
2	IMPACTO E INFLUENCIA	A
3	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	B
4	LIDERAZGO	A
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
TERCER NIVEL		ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONTRATACION PUBLICA	X	
HABILIDADES COMERCIALES	X	X
TECNICAS DE NEGOCIACION	X	X
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y TENDENCIAS	X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
LIDERAZGO	SI	
SERVICIO AL CLIENTE	SI	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	80	80
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	LOGISTICA-CADENA DE SUMINISTRO	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
GESTIONAR TODA LA CADENA DE SUMINISTRO		
PLANIFICACIÓN DE IMPORTACIONES		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

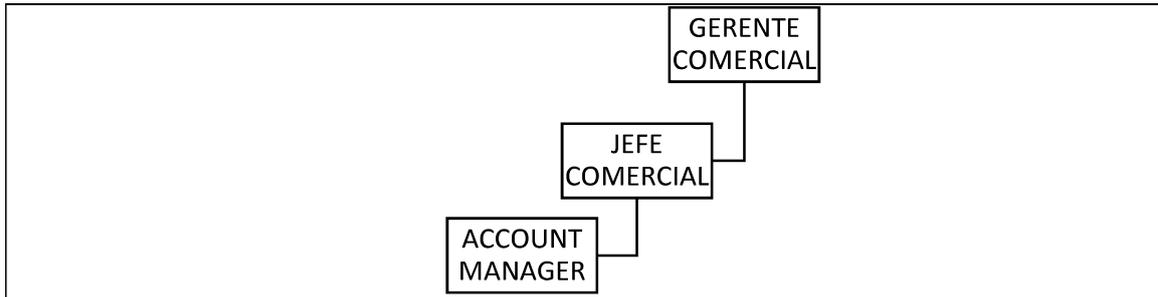
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
COM-ACM-001	

CARGO	ACCOUNT MANAGER
DEPARTAMENTO	COMERCIAL
REPORTA A	GERENTE COMERCIAL - JEFE COMERCIAL
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
CUMPLIR CON LA CUOTA DE VENTAS ASIGNADAS TRIMESTRALMENTE Y/O ANUALMENTE A TRAVÉS DE UNA VENTA CONSULTIVA Y CONFIABLE.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	REALIZAR PROSPECCIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DE FUENTES COMO ENCUESTAS CAPTADAS EN EVENTOS DE GENERACIÓN DE DEMANDA	26
2	PREPARAR Y PRESENTAR LA PROPUESTA PRELIMINAR AL CLIENTE	25
3	PRESENTAR LA HOJA DE COSTOS PARA SU APROBACIÓN Y DEFINICIÓN DEL VALOR ECONÓMICO DE LA PROPUESTA POR LA GERENCIA GENERAL	25
4	MANTENER UN BUEN RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE	21
SECUNDARIAS		TOTALES
5	PREPARAR CONJUNTAMENTE CON PRE VENTAS LAS BASES TÉCNICAS Y ENTREGAR AL CLIENTE	19
6	INGRESAR Y MANTENER ACTUALIZADAS LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS EN EL SISTEMA	15
7	DAR SEGUIMIENTO A LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	10
8		
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS		NIVEL	
1	NEGOCIACION	A	
2	IMPACTO E INFLUENCIA	A	
3	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	A	
4	LIDERAZGO	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL		ADMINISTRACION DE EMPRESAS	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONTRATACION PUBLICA		X	
HABILIDADES COMERCIALES		X	X
TECNICAS DE NEGOCIACION		X	X
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y TENDENCIAS		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
LIDERAZGO		NO	
SERVICIO AL CLIENTE		NO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		COMERCIAL EMPRESAS DE TECNOLOGIA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
VENTAS DE INTANGIBLES			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO	JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

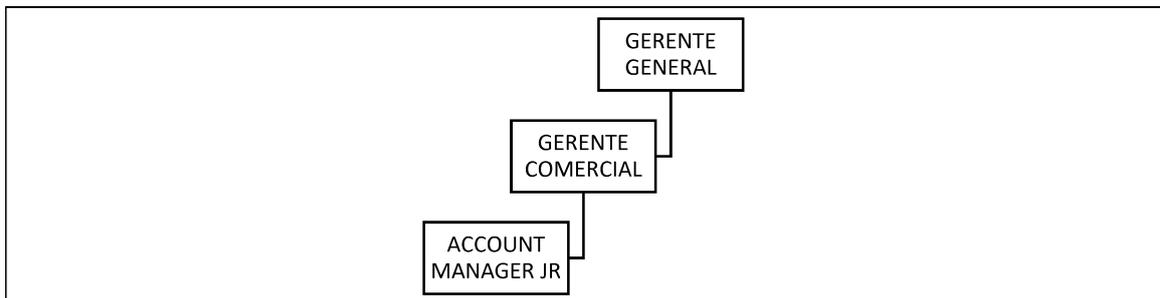
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	COM-ACJR-001	

CARGO	ACCOUNT MANAGER JR
DEPARTAMENTO	COMERCIAL
REPORTA A	GERENTE COMERCIAL
SUPERVISA A	N/A

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

CUMPLIR CON LA CUOTA DE VENTAS ASIGNADAS TRIMESTRALMENTE Y/O ANUALMENTE A TRAVÉS DE UNA VENTA CONSULTIVA Y CONFIABLE.

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	DAR SEGUIMIENTO ADECUADO A LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL SISTEMA SGC	19
2	MANTENER UN BUEN RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTES	18
3	APOYAR EN ACTIVIDADES COMERCIALES CON LOS CLIENTES DE SUS AMS RESPECTIVOS	17
4	INGRESAR Y MANTENER ACTUALIZADAS LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN EL SGC Y CRM	17
SECUNDARIAS		TOTALES
5	VISITAR FRECUENTEMENTE A SUS CUENTAS NOMBRADAS	16
6	GENERAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN CLIENTES PRIVADOS	13

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS

NIVEL

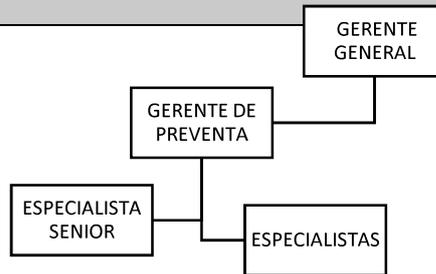
1	NEGOCIACION	B
2	IMPACTO E INFLUENCIA	B
3	JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	A
4	LIDERAZGO	A
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
TERCER NIVEL		ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONTRATACION PUBLICA	X	
HABILIDADES COMERCIALES	X	X
TECNICAS DE NEGOCIACION	X	X
TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y TENDENCIAS	X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
LIDERAZGO	NO	
SERVICIO AL CLIENTE	NO	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	80	80
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	COMERCIAL	EMPRESAS DE TECNOLOGIA
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
VENTA DE INTANGIBLES		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	CHRISTIAN ALMEIDA	CARGO JEFE SUPPLY CHAIN
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



	PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
		PRE-GPRE-001	
CARGO	GERENTE DE PREVENTA		
DEPARTAMENTO	PREVENTA		
REPORTA A	GERENTE GENERAL		
SUPERVISA A	ESPECIALISTAS SENIOR- ESPECIALISTAS		
ORGANIGRAMA DEL CARGO			



MISIÓN DEL CARGO		
EVALUAR PROPUESTAS TÉCNICO COMERCIAL DE VALOR, CUMPLIENDO CON LOS ESTÁNDARES TÉCNICOS DEFINIDOS EN LA EMPRESA Y QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	LIDERAR LA DEFINICIÓN DE SOLUCIONES A CLIENTE FINAL EN BASE A LAS CAPACIDADES GLOBALES DE LA COMPAÑÍA.	24
2	DEFENDER O SUSTENTAR LAS PROPUESTAS EN CLIENTE FINAL JUNTO AL RESPONSABLE DE NEGOCIO.	24
3	HOMOGENIZAR LA OFERTA COMERCIAL A NIVEL NACIONAL	21
4	GUIAR LA REDACCIÓN DE PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS.	16
SECUNDARIAS		TOTALES
5	LIDERAR LA IMPLANTACIÓN DE PROCESOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE PREVENTA A NIVEL CORPORATIVO.	16
6	DAR APOYO A LAS UNIDADES DE NEGOCIO EN LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y DEFINICIÓN DE POSIBLES PROPUESTAS Y/O PLANTEAMIENTOS A CLIENTES	16
7	GESTIONAR EL CONOCIMIENTO INTERNO PARA LA REPLICACIÓN DE SOLUCIONES A CLIENTE CON EL MÍNIMO ESFUERZO.	14
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	DISEÑO DE TECNOLOGIA	A

2	IMPACTO E INFLUENCIA	A	
3	NEGOCIACION	A	
4	HABILIDAD ESTRATEGICA	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN	ESPECIALIDAD		
TERCER O CUARTO NIVEL	INGENIERIA EN REDES- SISTEMAS-ELECTRICA Y ELECTRONICA		
CONOCIMIENTOS			
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN	
SOLUCIONES DE MARCA	X		
NEGOCIACION COMERCIAL	X	X	
CONECTIVIDAD	X	X	
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	X		
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE	CERTIFICACIÓN		
CCNP/ CCNA /CIMS/ CISA/LOPD	SI		
DATA CENTER	NO		
CISCO	SI		
NEGOCIACION	SI		
ADMINISTRACION DE IDS	SI		
GUIAS DE SEGURIDAD DE BUENAS PRACTICAS	SI		
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE		
DE 5 A 7 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	PREVENTA EMPRESAS DE TECNOLOGIA		
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
GENERACION DE SOLUCIONES			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	EDISON TRUJILLO	CARGO	GERENTE DE PREVENTA
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

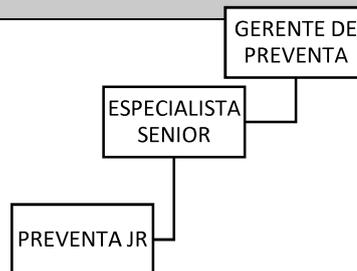
FIRMA DE JEFE DIRECTO



**PERFIL DEL CARGO
TALENTO HUMANO**

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
PRE-ESPS-001	

CARGO	ESPECIALISTAS SENIOR (IPG-INFRAESTRUCTURA-NETWORKING-SEGURIDADES-SERVICIOS GESTIONADOS)
DEPARTAMENTO	PREVENTA
REPORTA A	GERENTE PREVENTA
SUPERVISA A	PREVENTA JR (IPG-INFRAESTRUCTURA-NETWORKING-SEGURIDADES-SERVICIOS GESTIONADOS))
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
ELABORAR PROPUESTAS O SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN BASE A LAS NECESIDADES DE CLIENTES ESTRATEGICO Y SEGÚN EL REQUERIMIENTO DE LA LÍNEA DE NEGOCIO		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ELABORAR SOLUCIONES A LOS CLIENTES ESTRATÉGICOS EN BASE A LAS CAPACIDADES GLOBALES DE LA COMPAÑÍA	24
2	DEFENDER O SUSTENTAR LAS PROPUESTAS EN CLIENTE FINAL JUNTO AL RESPONSABLE DE NEGOCIO.	24
3	REDACTAR LAS PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS.	21
4	IMPLEMENTAR DE PROCESOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE PREVENTA A NIVEL CORPORATIVO.	16
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DAR APOYO A LAS DIFENTES LINEAS DE NEGOCIO	15
6	ELABORAR Y LLENAR LOS TDRS	14
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	DISEÑO DE TECNOLOGIA	A
2	HABILIDAD ANALITICA	A
3	NEGOCIACION	A

4	HABILIDAD ESTRATEGICA		A
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER O CUARTO NIVEL		ING EN SISTEMAS- ELECTRICA Y ELECTRONICA-REDES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
SOLUCIONES DE MARCA		X	X
NEGOCIACION COMERCIAL			X
CONECTIVIDAD		X	
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
CCNP/ CCNA /CIMS/ CISA/LOPD		SI	
DATA CENTER		SI	
CISCO		SI	
NEGOCIACION		SI	
ADMINISTRACION DE IDS		SI	
GUIAS DE SEGURIDAD DE BUENAS PRACTICAS		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES		80	80
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
DE 3 a 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		PREVENTA EMPRESAS DE TECNOLOGIA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
GENERACION DE SOLUCIONES TECNOLOGICAS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	EDISON TRUJILLO	CARGO	GERENTE DE PREVENTA
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

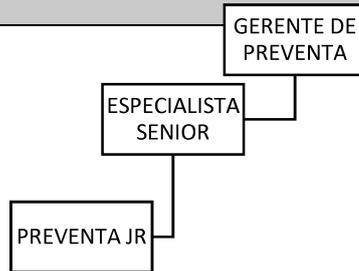
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	ESPECIALISTAS IPG-INFRAESTRUCTURA-NETWORKING-SEGURIDADES-SERVICIOS GESTIONADOS)
DEPARTAMENTO	PREVENTA
REPORTA A	GERENTE DE PREVENTA
SUPERVISA A	PREVENTA JR (IPG-INFRAESTRUCTURA-NETWORKING-SEGURIDADES-SERVICIOS GESTIONADOS))
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
ELABORAR PROPUESTAS O SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN BASE A LAS NECESIDADES DE CLIENTES PROMEDIO Y SEGÚN EL REQUERIMIENTO DE LA LÍNEA DE NEGOCIO		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	ELABORAR SOLUCIONES A LOS CLIENTES ESTRATÉGICOS EN BASE A LAS CAPACIDADES GLOBALES DE LA COMPAÑÍA	24
2	DEFENDER O SUSTENTAR LAS PROPUESTAS EN CLIENTE FINAL JUNTO AL RESPONSABLE DE NEGOCIO.	24
3	REDACTAR LAS PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS.	21
4	IMPLEMENTAR DE PROCESOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE PREVENTA A NIVEL CORPORATIVO.	16
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DAR APOYO A LAS DIFENTES LINEAS DE NEGOCIO	15
6	ELABORAR Y LLENAR LOS TDRS	14
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	DISEÑO DE TECNOLOGIA	A
2	HABILIDAD ANALITICA	A
3	NEGOCIACION	A
4	HABILIDAD ESTRATEGICA	A

ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER O CUARTO NIVEL		ING EN SISTEMAS- ELECTRICA Y ELECTRONICA-REDES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
SOLUCIONES DE MARCA		X	X
NEGOCIACION COMERCIAL			X
CONECTIVIDAD		X	
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
CCNP/ CCNA /CIMS/ CISA/LOPD		SI	
DATA CENTER		SI	
CISCO		SI	
NEGOCIACION		SI	
ADMINISTRACION DE IDS		SI	
GUIAS DE SEGURIDAD DE BUENAS PRACTICAS		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES		80	80
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
De 1 a 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		PREVENTA EMPRESAS DE TECNOLOGIA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
GENERACION DE SOLUCIONES TECNOLOGICAS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	EDISON TRUJILLO	CARGO	GERENTE DE PREVENTA
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

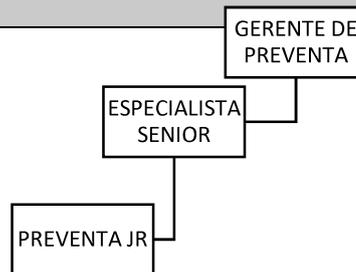
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	PREVENTA JR (IPG-INFRAESTRUCTURA-NETWORKING-SEGURIDADES-SERVICIOS GESTIONADOS)
DEPARTAMENTO	PREVENTA
REPORTA A	GERENTE PREVENTA
SUPERVISA A	N/A

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

ELABORAR PROPUESTAS O SOLUCIONES TECNOLÓGICAS EN BASE A LAS NECESIDADES DE CLIENTES DE BAJO VOLUMEN Y SEGÚN EL REQUERIMIENTO DE LA LÍNEA DE NEGOCIO

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	ELABORAR SOLUCIONES A LOS CLIENTES ESTRATÉGICOS EN BASE A LAS CAPACIDADES GLOBALES DE LA COMPAÑÍA	24
2	DEFENDER O SUSTENTAR LAS PROPUESTAS EN CLIENTE FINAL JUNTO AL RESPONSABLE DE NEGOCIO.	24
3	REDACTAR LAS PROPUESTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS.	21
4	IMPLEMENTAR DE PROCESOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD DE PREVENTA A NIVEL CORPORATIVO.	16
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DAR APOYO A LAS DIFENTES LINEAS DE NEGOCIO	15
6	ELABORAR Y LLENAR LOS TDRS	14

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	DISEÑO DE TECNOLOGIA	A
2	HABILIDAD ANALITICA	A
3	NEGOCIACION	A

4	HABILIDAD ESTRATEGICA		A
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER O CUARTO NIVEL		ING EN SISTEMAS- ELECTRICA Y ELECTRONICA-REDES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
SOLUCIONES DE MARCA		X	X
NEGOCIACION COMERCIAL			X
CONECTIVIDAD		X	
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
CCNP/ CCNA /CIMS/ CISA/LOPD		SI	
DATA CENTER		SI	
CISCO		SI	
NEGOCIACION		SI	
ADMINISTRACION DE IDS		SI	
GUIAS DE SEGURIDAD DE BUENAS PRACTICAS		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
De 1 a 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		PREVENTA	EMPRESAS DE TECNOLOGIA
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
GENERACION DE SOLUCIONES TECNOLOGICAS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	EDISON TRUJILLO	CARGO	GERENTE DE PREVENTA
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

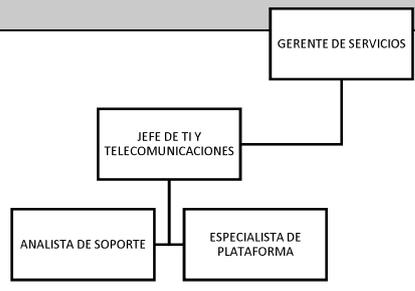
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO	CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	JEFE DE TI Y TELECOMUNICACIONES
DEPARTAMENTO	SISTEMAS
REPORTA A	GERENTE DE SERVICIOS
SUPERVISA A	ESPECIALISTA DE PLATAFORMA/ANALISTA DE SOPORTE

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

GESTIONAR LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACIÓN TELECOMUNICACIONES A NIVEL NACIONAL APALANCANDO LAS BUENAS PRACTICAS DE GOBERNANZA DE TI

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	GESTIONAR LO SERVICIOS TECNOLOGICOS DE AKROS A NIVEL NACIONAL	29
2	INSTAURAR EL GOBIERNO DE TI ALINEADO AL CORE DEL NEGOCIO DE AKROS Y SU PRESUPUESTO ANUAL	28
3	GENERAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE AKROS A NIVEL NACIONAL	25
4	APOYAR A LA AUTOMATIZACION DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE AKROS	23
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DAR SOPORTE A LOS PROCESOS DE NEGOCIO A TRAVES DE LOS SERVICIOS ELECTRÓNICOS	20
6	PROPONER LA INNOVACIÓN EN LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.	19

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	INSPECCION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	A

2	ORIENTACION / ASESORAMIENTO		A
3	PENSAMIENTO ESTRATEGICO		A
4	ANALISIS DE OPERACIÓN		A
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER O CUARTO NIVEL		SISTEMAS-TECNOLOGIA DE LA INFORMACION	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
GESTION DE CONTROL DE CAMBIOS		X	
ISO 27000/TOGAF		X	
TENDENCIAS TECNOLOGICAS		X	X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
CERTIFICACIÓN COBBIT/ITIL		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		SISTEMAS	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
MANEJO DE PERSONAL			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MANOLO SANGOQUIZA	CARGO	GERENTE DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

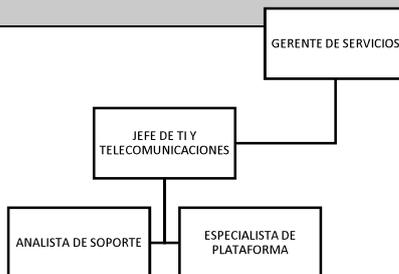
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO

CARGO	ESPECIALISTA DE PLATAFORMA
DEPARTAMENTO	SERVICIOS
REPORTA A	JEFE DE TI Y TELECOMUNICACIONES
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
ADMINISTRAR LA PLATAFORMA APLICACIONAL Y SERVICIOS ELECTRONICOS A NIVEL NACIONAL		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	GESTIONAR LOS CONTROLES DE CAMBIO DE LA PLATAFORMA APLICACIONAL A NIVEL NACIONAL	27
2	ADMINISTRAR LOS SERVICIOS ELECTRONICOS	25
3	MONITOREAR LOS LOGS DE EVENTOS PARA DETECTAR INCIDENTES DE SEGURIDAD	25
4	ADMINISTRAR LOS DATOS E INFORMACIÓN ALMACENADOS EN LOS MOTORES DE BASE DE DATOS DE LA PLATAFORMA APLICACIONAL	24
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DOCUMENTAR LAS ARQUITECTURAS APLICACIONALES, SUS INTEGRACIONES E INTERACCIONES CON SISTEMAS EXTERNOS	21
6	EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS DE GOBIERNO DE TI ENTORNO A LOS SERVICIOS TECNOLOGICOS	14
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	B
2	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	B

3	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	A
4	RECOPIACION DE LA INFORMACION	B
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
TERCER NIVEL		SISTEMAS
CONOCIMIENTOS		
DETALLE		SELECCIÓN
GESTION DE CAMBIOS		X
GESTOR DE CODIGO FUENTE		X
SOPORTE DE INFRAESTRUCTURA TI		X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE		CERTIFICACIÓN
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
N/A	N/A	N/A
EXPERIENCIA		
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		SISTEMAS
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
MANEJO DE PLATAFORMAS APLICACIONALES		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	ELIZABETH VARELA	CARGO
		JEFE DE TI
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

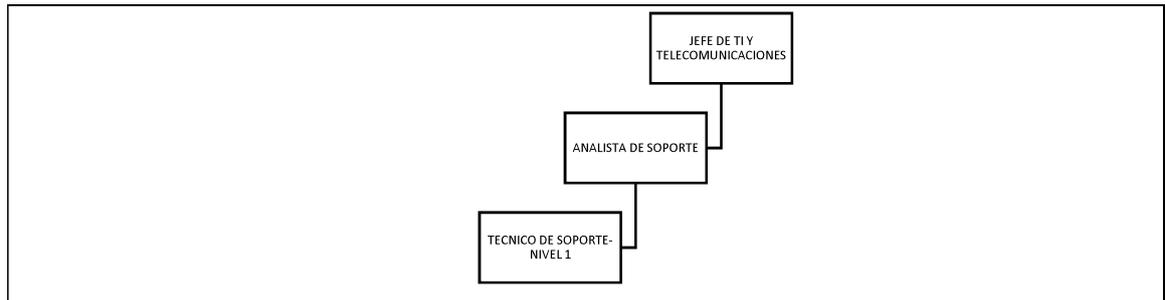
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO	CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
		SER-ANSO-001	

CARGO	ANALISTA DE SOPORTE
DEPARTAMENTO	SERVICIOS
REPORTA A	JEFE DE TI Y TELECOMUNICACIONES
SUPERVISA A	TECNICO DE SOPORTE-NIVEL 1

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

DAR EL SOPORTE DE NIVEL 1 A LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y DE COMUNICACIONES QUE MANTIENE AKROS A NIVEL NACIONAL

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	ADMINISTRAR LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA A NIVEL NACIONAL	28
2	ADMINISTRAR LA INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES	28
3	GENERAR Y CUMPLIR PROCEDIMIENTOS DEL GOBIERNO DE TI	24
4	EJECUTAR PROCEDIMIENTOS DE SEGURIDAD INFORMÁTICA EN LOS COMPONENTES ADMINISTRADOS	23
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DOCUMENTAR Y REGISTRAR LOS CONTROLES DE CAMBIOS SOBRE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA A NIVEL NACIONAL	17
6	GENERAR LOS RESPALDOS DE LOS COMPONENTES ADMINISTRADOS PARA LA CONTINUIDAD DE LAS OPERACIONES	16

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS		NIVEL	
1	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	B	
2	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	B	
3	ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS	A	
4	RECOPIACION DE LA INFORMACION	B	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. SISTEMAS	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
REDES Y COMUNICACIONES			X
ADMINISTRACION DE SERVIDORES FISICOS Y VIRTUALES		X	X
TECNOLOGIAS EN LA NUBE			X
ITIL			
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
N/A		N/A	N/A
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		SISTEMAS	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	ELIZABETH VARELA	CARGO	JEFE DE TI
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

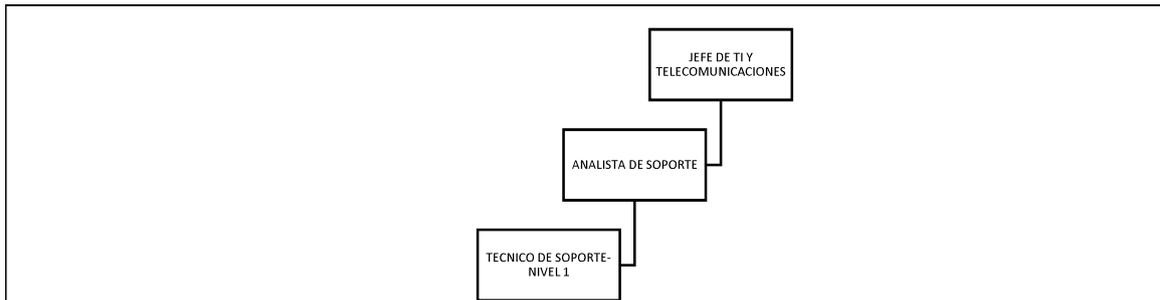
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	SER-TSN1-001	

CARGO	TECNICO DE SOPORTE-NIVEL 1
DEPARTAMENTO	SERVICIOS
REPORTA A	ANALISTA DE SOPORTE
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO

DAR SOPORTE DE PRIMER NIVEL A USUARIOS INTERNOS A NIVEL NACIONAL

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	BRINDAR EL SOPORTE PRESENCIAL O REMOTO A LOS USUARIOS A NIVEL NACIONAL	18
2	DOCUMENTAR Y REGISTRAR EVENTOS DE LA OPERACIÓN TECNOLÓGICA	16
3	MONITOREAR SERVICIOS TECNOLÓGICOS PARA ESCALAMIENTO EN CASO DE PRESENTARSE INCIDENTES	15
4		

SECUNDARIAS

SECUNDARIAS		TOTALES
5		

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS

TÉCNICAS		NIVEL
1	DETECCION DE PROBLEMAS	B
2	RECOPIACION DE INFORMACION	B
3	COLABORACION	B

ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O CURSANDO ULTIMOS NIVELES		ING. SISTEMAS	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
SOPORTE A USUARIO FINAL		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
N/A		N/A	N/A
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
6 MESES A 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		SISTEMAS	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
SOPORTE A USUARIOS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	ELIZABETH VARELA	CARGO	JEFE DE TI
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA REVISIÓN	DE	14/8/2019	

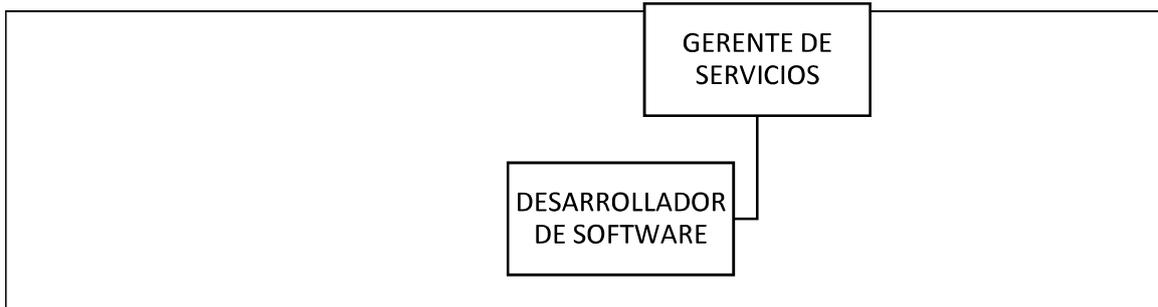
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	DES-DSOF-001	

CARGO	DESARROLLADOR DE SOFTWARE
DEPARTAMENTO	DESARROLLO
REPORTA A	GERENTE DE SERVICIOS
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO

DISEÑAR E IMPLEMENTAR PRODUCTOS DE SOFTWARE ACORDE A LAS EXIGENCIAS DEL CLIENTE TANTO EXTERNO COMO INTERNO

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	REALIZAR ESTIMACIONES DE IMPLEMENTACIONES DE SOFTWARE	29
2	TRASLADAR ESPECIFICACIONES O REQUERIMIENTOS FUNCIONALES A CÓDIGOS DE PROGRAMACIÓN.	25
3	CREAR Y DESARROLLAR NUEVOS PROGRAMAS O SISTEMAS INVESTIGANDO LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS, DISEÑANDO Y PROBANDO ESTAS IMPLEMENTACIONES.	24
4	IDENTIFICAR Y EVALUAR LA INCORPORACIÓN DE LOS NUEVOS DESARROLLOS EN EL CONTEXTO DE LA ARQUITECTURA DE LA EMPRESA	24
SECUNDARIAS		TOTALES
5	ELABORAR INFORMES SOBRE EL PROGRESO DEL PROYECTO	20
6	EVALUAR Y MEJORAR SISTEMAS NUEVOS Y EXISTENTES.	18
7	PARTICIPAR EN REUNIONES DE SEGUIMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE SOFTWARE.	17
8	REALIZAR MANTENIMIENTOS Y GESTIONAR LOS INCIDENTES TÉCNICOS DE LOS SISTEMAS EN PRODUCCIÓN (CLIENTES Y EMPRESA), EN BASE AL MONITOREO Y CORRECCIÓN DE LOS DEFECTOS DETECTADOS.	14

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS		NIVEL	
1	PERSEPCION DE SISTEMAS Y ENTORNO	A	
2	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION	A	
3	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	A	
4	HABILIDAD ANALITICA	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL O CUARTO NIVEL		SISTEMAS- REDES- INFORMATICA - SOFTWARE	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN		X	
CREACION DE FLUJOS		X	X
ARQUITECTURA DE APLICACIONES E INTEGRACION		X	X
PROCESOS DE DESARROLLO DE SOFTWARE		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
CERTIFICACION MICROSOFT		SI	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	80	80	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		LOGISTICA-CADENA DE SUMINISTRO	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MANOLO SANGOQUIZA	CARGO	GERENTE DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

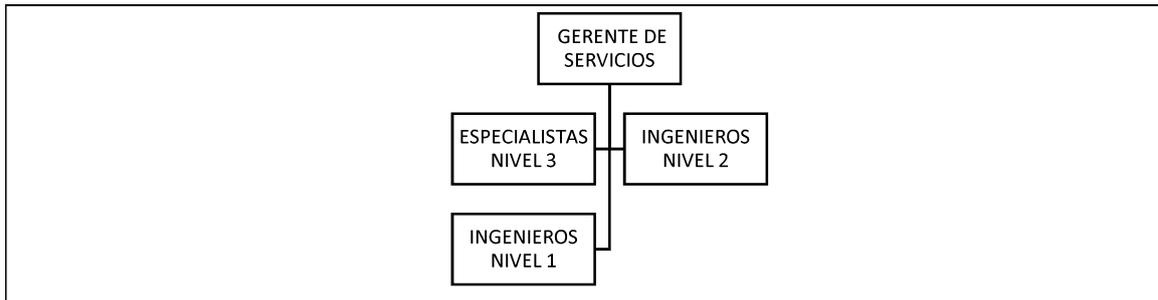
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
ING-INN1-001	

CARGO	INGENIEROS NIVEL 1 (INFRAESTRUCTURA-NETWORKING-SEGURIDADES-SOFTWARE)
DEPARTAMENTO	INGENIERIA
REPORTA A	GERENTE DE SERVICIOS
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
DAR SOPORTE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA MESA DE SERVICIOS.		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	COORDINAR SOPORTES Y SERVICIOS POST VENTA EN BASE A ODT GENERADOS DE LA MESA DE SERVICIOS	17
2	CUMPLIR LOS SLAS DE CADA EVENTO O INCIDENTE REPORTADO POR LA MESA	17
3	GENERAR LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN QUE SUSTENTE EL TRABAJO REALIZADO	11
4	DETECTAR NOVEDADES A TIEMPO Y REALIZAR EL PROCESO DE ESCALAMIENTO VIGENTE	11
SECUNDARIAS		TOTALES
5	CUMPLIR CON LAS CERTIFICACIONES ASIGNADAS POR LA EMPRESA, MARCA O FABRICANTE	10
6	REPORTAR EN EL PWA EL REGISTRO DE HORAS ASIGNADAS	9
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL

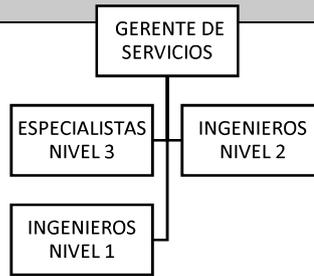
1	GENERACION DE IDEAS		
2	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS		
3	INSPECCION DE PRODUCTOS O SERVICIOS		
4	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION		
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING EN SISTEMAS-ELECTRICA Y EELCTRONICA-REDES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
OFFICE 365		X	
SOPORTE Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		X	X
OFIMATICA		X	X
PROCESOS ITIL			X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
ITIL		NO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES		50	50
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		TECNOLOGIA	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
SOPORTE			
MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MANOLO SANGOQUIZA	CARGO	GERENTE DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	ING-ESN3-001	
CARGO	ESPECIALISTA-NIVEL 3 (INFRAESTRUCTURA-NETWORKING-SEGURIDADES-SOFTWARE)	
DEPARTAMENTO	INGENIERIA	
REPORTA A	GERENTE DE SERVICIOS	
SUPERVISA A	N/A	
ORGANIGRAMA DEL CARGO		



MISIÓN DEL CARGO		
SOLUCIONAR Y DAR SOPORTE LOS REQUERIMIENTOS DE NIVEL 3 DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	GARANTIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS EN BASE A PLANIFICACIÓN DE LA PMO	23
2	COORDINAR SOPORTES Y SERVICIOS POST VENTA EN BASE A ODT GENERADOS DE LA MESA DE SERVICIOS	22
3	CUMPLIR LOS SLAS DE CADA EVENTO O INCIDENTE REPORTADO POR LA MESA	20
4	CUMPLIR CON LAS CERTIFICACIONES ASIGNADAS POR LA EMPRESA, MARCA O FABRICANTE	19
SECUNDARIAS		TOTALES
5	REPORTAR EN EL PWA EL REGISTRO DE HORAS ASIGNADAS	17
6	GENERAR LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN QUE SUSTENTE EL TRABAJO REALIZADO	15
7	REPORTAR A TIEMPO Y ESCALAR NOVEDADES INCLUSO CONTACTO CON LA FÁBRICA, PREVENTA Y A SU JEFATURA.	13
8	APOYAR EN LOS REQUERIMIENTOS DE LOS INGENIEROS DE SOPORTE E IMPLEMENTACIÓN NIVEL 2	12
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	GENERACION DE IDEAS	A
2	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	A

3	INSPECCION DE PRODUCTOS O SERVICIOS	A
4	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION	A
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN	ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL	INGENIERIA EN COMERCIO EXTERIOR, INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS O CARRERAS AFINES	
CONOCIMIENTOS		
DETALLE	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
PROCESOS ITIL	X	
SERVIDORES	X	X
ALMACENAMIENTO	X	X
VIRTUALIZACION	X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	CERTIFICACIÓN	
SERVER/STORAGE	NIVEL ALTO	
VMWARE	NIVEL ALTO	
VEEAM BACKUP	NIVEL ALTO	
HYPERCONVERGENCIA	NIVEL ALTO	
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES	80	80
EXPERIENCIA		
TIEMPO	EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
DE 3 A 5 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES	SERVICIOS TECOLOGICOS	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
IMPLEMENTACION DE PROYECTOS		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	MANOLO SANGOQUIZA	CARGO
		GERENTE DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

FIRMA DEL COLABORADOR

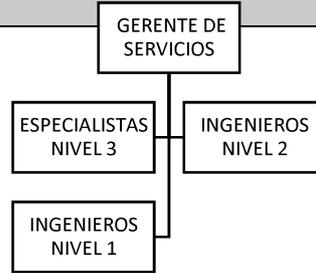
FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	ING-INN2-001	

CARGO	INGENIEROS NIVEL 2 (INFRAESTRUCTURA-NETWORKING-SEGURIDADES-SOFTWARE)
DEPARTAMENTO	INGENIERIA
REPORTA A	GERENTE DE SERVICIOS
SUPERVISA A	N/A

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

SOLUCIONAR Y DAR SOPORTE LOS REQUERIMIENTOS DE NIVEL 2 DE IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	GARANTIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS EN BASE A PLANIFICACIÓN DE LA PMO	21
2	COORDINAR SOPORTES Y SERVICIOS POST VENTA EN BASE A ODT GENERADOS DE LA MESA DE SERVICIOS	21
3	GENERAR LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN QUE SUSTENTE EL TRABAJO REALIZADO	21
4	CUMPLIR LOS SLAS DE CADA EVENTO O INCIDENTE REPORTADO POR LA MESA	18
SECUNDARIAS		TOTALES
5	DETECTAR NOVEDADES A TIEMPO Y REALIZAR EL PROCESO DE ESCALAMIENTO VIGENTE	13
6	CUMPLIR CON LAS CERTIFICACIONES ASIGNADAS POR LA EMPRESA, MARCA O FABRICANTE	13
7	REPORTAR EN EL PWA EL REGISTRO DE HORAS ASIGNADAS	11
8	ADMINISTRAR Y UTILIZAR HERRAMIENTAS AVANZADAS DE TI.	9

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	GENERACION DE IDEAS	
2	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	

3	INSPECCION DE PRODUCTOS O SERVICIOS		
4	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION		
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TERCER NIVEL		ING EN SISTEMAS-ELECTRICA Y EELCTRONICA-REDES	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
PROCESOS ITIL		X	
SERVIDORES		X	
ALMACENAMIENTO		X	
VIRTUALIZACOIN		X	
DETALLE			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
SERVER		NIVEL MEDIO	
STORAGE		NIVEL MEDIO	
VMWARE		NIVEL MEDIO	
VEEAM BACKUP		NIVEL MEDIO	
HYPERCONVERGENCIA		NIVEL MEDIO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
INGLES		80	80
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 3 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES			
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MANOLO SANGOQIZA	CARGO	GERENTE DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

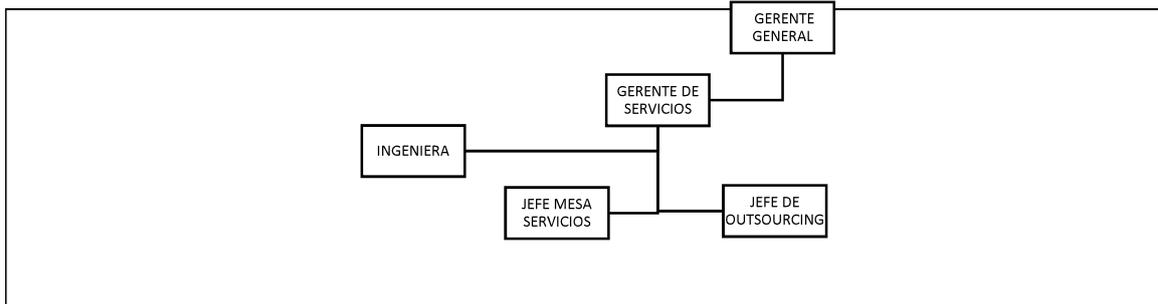
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO	CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
		REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
		SER-GSR-001	

CARGO	GERENTE DE SERVICIOS
DEPARTAMENTO	SERVICIOS
REPORTA A	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A	JEFE DE MESA SERVICIOS-JEFE DE MESA OUTSOURCING-INGENIERIA
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
ADMINISTRAR EL DEPARTAMENTO DE DELIVERY Y SERVICIOS TI DE LA ORGANIZACIÓN DANDO SEGUIMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DE LAS UNIDADES DE PROYECTOS (PMO), LA UNIDAD DE SERVICIOS (SMO) Y LA UNIDAD DE SISTEMAS		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL ÁREA DE SERVICIOS (SMO)	29
2	SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL ÁREA DE SISTEMAS	29
3	SEGUIMIENTO Y MONITOREO DEL ÁREA DE PROYECTOS (PMO)	24
4	PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA UNIDAD	21
SECUNDARIAS		TOTALES
5	COACHING CON LIDERES DE CADA UNIDAD	18
6	OPTIMIZACIÓN DEL PERSONAL	11
7	PLAN DE CRECIMIENTO - CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL EQUIPO	10
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	IDENTIFICACION DE PROBLEMAS	A
2	LIDERAZGO	A

3	PENSAMIENTO CRITICO	A
4	PENSAMIENTO ESTRATEGICO	A
ANÁLISIS DEL CARGO		
2.1. EDUCACIÓN FORMAL		
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD
CUARTO NIVEL		ING SISTEMAS- PROYECTOS-ELECTRICA Y ELECTRONICA
CONOCIMIENTOS		
DETALLE		SELECCIÓN
GESTION DE PROYECTOS		X
GESTION DE SERVICIOS		X
GESTION CON COBIT		X
METODOLOGIAS AGILES/SCRUM		X
CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE		CERTIFICACIÓN
PMP		SI
ITIL		SI
COBIT		SI
TRANSFORMACION DIGITAL		NO
OTROS IDIOMAS		
IDIOMA		HABLADO (%)
INGLES		80
		ESCRITO(%)
		80
EXPERIENCIA		
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE
DE 5 A 7 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		SERVICIOS TECNOLOGICOS
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:		
GESTIONAR LOS SERVICIOS INFORMATICOS		
TRANSFORMACION DIGITAL		
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO		
REVISADO POR	MANOLO SANGOQUIZA	CARGO
		GERENTE DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO
		GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019	

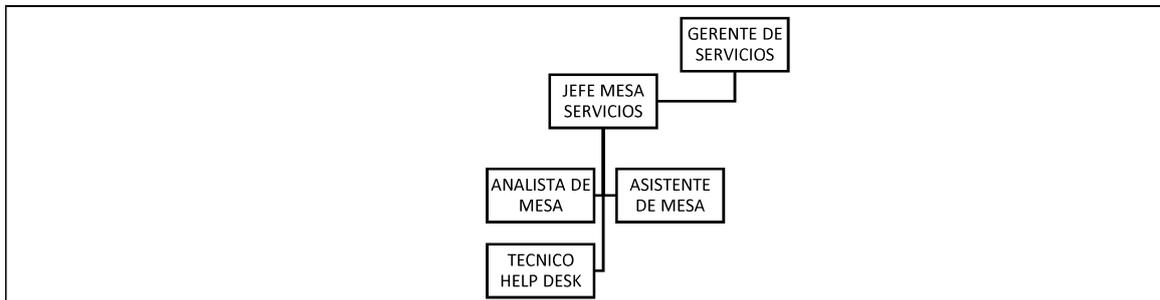
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	SER-JMS-001	

CARGO	JEFE MESA DE SERVICIOS
DEPARTAMENTO	SERVICIOS
REPORTA A	GERENTE DE SERVICIOS
SUPERVISA A	ANALISTA DE MESA-ASISTENTE DE MESA-TECNICO HELP DESK
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
CONTROLAR CONSUMIBLES, INSUMOS Y PERSONAL CON EL FIN DE GARANTIZAR Y MANTENER EL CONTROL DE LOS PROYECTOS DE SERVICIOS Y OUTSOURCING		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	DIMENSIONAR EL PERSONAL NECESARIO PARA LA ENTREGA DEL SERVICIO	29
2	GESTIONAR LA LOGÍSTICA INTERNA DE LA ENTREGA DEL SERVICIO.	25
3	CONTROLAR Y MONITOREAR QUE LOS SLAS DE ATENCIÓN SEAN CUMPLIDOS	25
4	ADMINISTRAR Y GESTIONAR EL PERSONAL A SU CARGO	25
SECUNDARIAS		TOTALES
5	SOCIALIZAR SERVICIOS, RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE.	21
6	CONTROLAR MÉTRICAS Y NIVELES DE SERVICIO.	21
7	CONTROLAR QUE LOS TIEMPOS DE EMISIÓN DE REPORTES EN BASE A LOS CONTADORES DE IMPRESIÓN DE LOS DIFERENTES CLIENTES SEAN CUMPLIDOS	21
8	GESTIONAR EL PROCESO DE PETICIÓN Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA	21
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A

4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	
TÉCNICAS			NIVEL
1	TOMA DE DECISIONES	A	
2	PENSAMIENTO ANALITICO	A	
3	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	A	
4	INSPECCION DE PRODUCTOS O SERVICIOS	A	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. ADMINISTRACION DE EMPRESAS-SISTEMAS	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
SERVICIOS TI		X	X
PARTES Y PIEZAS DE EQUIPOS		X	X
ADMINISTRACION DE PROYECTOS		X	
PROJECT BASICO		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
GESTION ITIL		NO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
INGLES	50	50	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		SERVICIOS TECNOLOGICOS	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
ADMINSITRACION DE PERSONAL			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MANOLO SANGOQUIZA	CARGO	GERENTE DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO

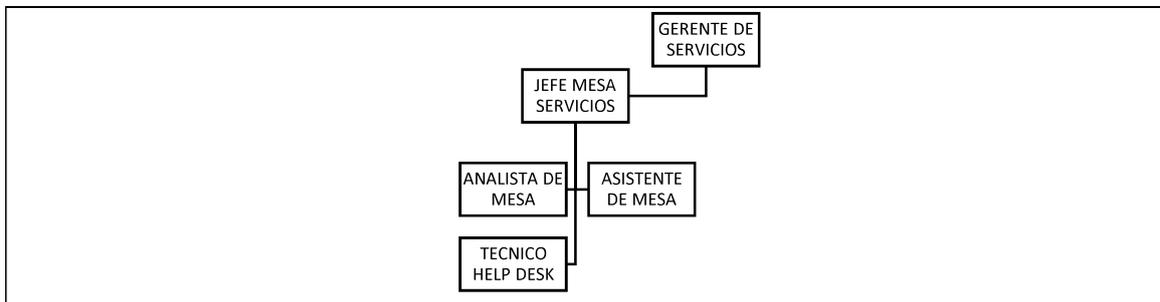


PERFIL DEL TALENTO HUMANO DEL CARGO

CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
SER-ANM-001	

CARGO	ANALISTA DE MESA
DEPARTAMENTO	SERVICIOS
REPORTA A	JEFE DE SERVICIOS
SUPERVISA A	N/A

ORGANIGRAMA DEL CARGO



MISIÓN DEL CARGO

ANALIZAR EL CUMPLIMIENTO DE LA ENTREGA DEL SERVICIO, MANTENIENDO LOS INDICADORES DE GESTIÓN

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	COORDINAR LA ATENCIÓN DE EVENTOS E INCIDENTES DE LOS TICKETS LEVANTADOS EN MESA (KPI DE EFECTIVIDAD)	25
2	GESTIONAR LAS NO CONFORMIDADES DE LOS SERVICIOS. (KPI DE NO CONFORMIDADES)	25
3	ELABORAR Y ENVIAR INFORMES AL CLIENTE	24
4	COORDINAR LA CORRECTA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. (KPI CSS)	21
SECUNDARIAS		TOTALES
5	COORDINAR DISPONIBILIDAD DE TÉCNICOS Y/O PROVEEDORES	17
6	RECEPTAR Y VALIDAR DE FACTURAS DE TERCEROS	16
7	LLEVAR ARCHIVO FÍSICO DE HOJAS DE TRABAJO	14
8		

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A

4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A	
TÉCNICAS			NIVEL
1	TOMA DE DECISIONES	B	
2	PENSAMIENTO ANALITICO	B	
3	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	A	
4	INSPECCION DE PRODUCTOS O SERVICIOS	B	
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
EGRESADO O TERCER NIVEL		ING. ADMINISTRACION DE EMPRESAS- SISTEMAS	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
MANTENIMIENTOS BASICOS		X	X
PARTES Y PIEZAS DE EQUIPOS		X	X
OFIMATICA		X	
PROJECT BASICO		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
GESTION ITIL		NO	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
6 MESES A 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		ADMINSITRACION	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MANOLO SANGOQUIZA	CARGO	GERENTE DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO

CREADO
POR:

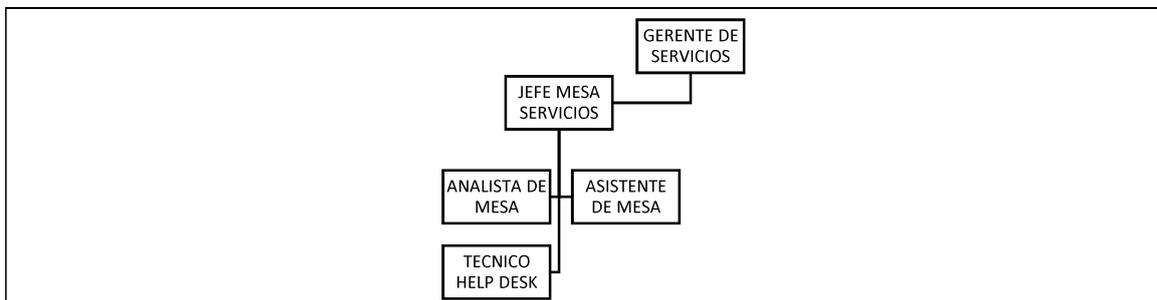
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

REVISADO
POR:

GERENCIA
DE TALENTO
HUMANO

SER-ASM-002

CARGO	ASISTENTE DE MESA
DEPARTAMENTO	SERVICIOS
REPORTA A	JEFE DE SERVICIOS
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO		
APOYAR EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA ENTREGA DEL SERVICIO, MANTENIENDO LOS INDICADORES DE GESTIÓN		
FUNCIONES		
ESENCIALES		TOTALES
1	APOYAR EN LA ASIGNACIÓN DE PERSONAL PARA LA ATENCIÓN DE EVENTOS E INCIDENTES DE LOS TICKETS LEVANTADOS EN MESA (KPI DE EFECTIVIDAD)	21
2	ASIGNAR LAS NO CONFORMIDADES DE LOS SERVICIOS AL PERSONAL RESPONSABLE. (KPI DE NO CONFORMIDADES)	20
3	ENVIAR INFORMES AL CLIENTE	16
4	APOYAR EN LAS ACCIONES CORRECTIVAS PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. (KPI CSS)	16
SECUNDARIAS		TOTALES
5	RECEPTAR Y VALIDAR DE FACTURAS DE TERCEROS	13
6	LLEVAR ARCHIVO FÍSICO DE HOJAS DE TRABAJO	9
7		
COMPETENCIAS		
CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A

TÉCNICAS			NIVEL
1	TOMA DE DECISIONES		B
2	PENSAMIENTO ANALITICO		B
3	PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN		A
4	COLABORACION		B
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN			ESPECIALIDAD
EGRESADO O CURSANDO ULTIMOS SEMESTRES			ING, SISTEMAS- ING EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CONOCIMIENTOS			
DETALLE		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
MANTENIMIENTOS BASICOS		X	
PARTES Y PIEZAS DE EQUIPOS		X	X
OFIMATICA		X	X
PROJECT BASICO		X	
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		CERTIFICACIÓN	
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA		HABLADO (%)	ESCRITO(%)
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
6 MESES A 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		SERVICIOS TECNOLOGICOS	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	MANOLO SANGOQUIZA	CARGO	GERENTE DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/8/2019		

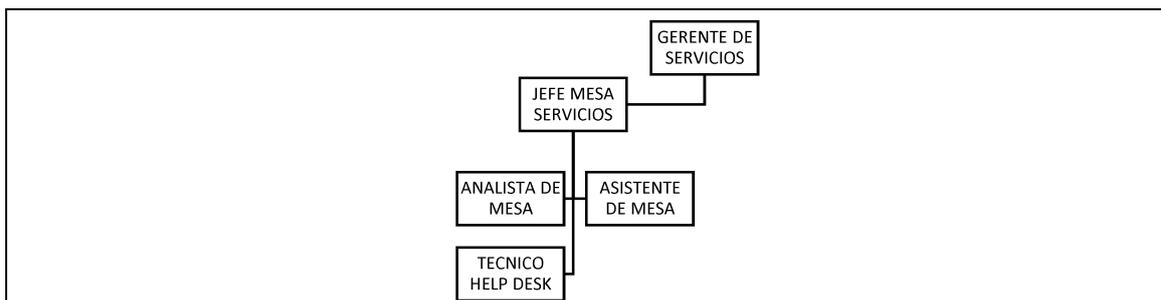
FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO



PERFIL DEL CARGO TALENTO HUMANO	CREADO POR:	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
	REVISADO POR:	GERENCIA DE TALENTO HUMANO
	SER-THD-001	

CARGO	TECNICO HELP DESK
DEPARTAMENTO	SERVICIOS
REPORTA A	JEFE MESA DE SERVICIOS
SUPERVISA A	N/A
ORGANIGRAMA DEL CARGO	



MISIÓN DEL CARGO

DAR SOLUCION A LOS TICKETS DE EVENTOS, SOPORTES E INCIDENTES CUMPLIENDO SLA'S

FUNCIONES

ESENCIALES		TOTALES
1	DAR SOPORTE EN SITIO DE MESA DE AYUDA DE IMPRESIÓN.	25
2	DAR MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS Y/O CORRECTIVOS DE LOS EQUIPOS Y SISTEMAS DE SOFTWARE	25
3	INSTALAR, CONFIGURAR, SUPERVISAR Y MONITOREAR EL SOFTWARE DE CONTROL	24
4	GENERAR REPORTES DE CADA CLIENTE.	22
SECUNDARIAS		TOTALES
5	ADMINISTRAR INVENTARIOS DE HARDWARE, SUMINISTROS, REPUESTOS Y CONTROL DE LOS CONSUMIBLES, ALERTAS GENERALES, CÓDIGOS DE ERROR, ETC.	21
6	OBTENER LOS CONTADORES FÍSICOS DE LOS EQUIPOS DE IMPRESIÓN Y FOTOCOPIADO	18
7	CREAR PLANILLAS DE PAGO MENSUAL.	18

COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	INNOVACION	A
2	TRABAJO EN EQUIPO	A
3	ORIENTACION AL CLIENTE	A
4	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	A
TÉCNICAS		NIVEL
1	ORIENTACION / ASESORAMIENTO	B

2	RECOPIACION DE INFORMACION		B
3	PENSAMIENTO ANALITICO		A
4	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION		B
ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN		ESPECIALIDAD	
TECNICO O TERCER NIVEL		ING. SISTEMAS-ELECTRICA Y ELECTRONICA	
CONOCIMIENTOS			
DETALLE			SELECCIÓN
MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS Y CORRECTIVOS			X
PARTES Y PIEZAS DE EQUIPOS			X
ADMINISTRACION DE SOFTWARE			X
CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE			CERTIFICACIÓN
ATENCION AL CLIENTE			NO
OTROS IDIOMAS			
IDIOMA	HABLADO (%)	ESCRITO(%)	
N/A	-	-	
EXPERIENCIA			
TIEMPO		EXPERIENCIA EN EL AREA DE	
MINIMO 1 AÑO EN POSICIONES SIMILARES		TECNOLOGIA O SISTEMAS	
EXPERIENCIA EN FUNCIONES:			
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS			
FORMALIDAD DEL DOCUMENTO			
REVISADO POR	FERNANDA REVELO	CARGO	JEFE DE MESA DE SERVICIOS
APROBADO POR	DORIS BEDOYA	CARGO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
FECHA DE REVISIÓN	14/08/2019		

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO