



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**DESARROLLO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR
COMPETENCIAS PARA UNA EMPRESA COMERCIAL**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**Previa la obtención del Título de:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Presentado por:

**MARCOS ANTONIO VILLA MALLA
JENNIFER KARINA TINOCO ORDOÑEZ**

Guayaquil – Ecuador

2022

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiarnos y darnos la sabiduría y fortaleza en cada etapa de este proceso, permitiéndome culminar una meta importante en mi vida profesional.

Al tutor de tesis PhD. Holger Raúl Barriga Medina por su tiempo, paciencia, comprensión, apoyo y motivación constante, siendo nuestro guía en el desarrollo de esta tesis.

Así mismo, a todos los docentes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, ya que nos compartieron sus experiencias y conocimientos que me sirvieron en mi formación personal y académica.

De igual forma, a mi madre Natividad por su apoyo incondicional, ya que sus palabras de aliento se convirtieron en el combustible necesario para llegar hasta el final y lo que me ayudo para no desistir en medio camino.

MARCOS ANTONIO VILLA MALLA

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme vida y fuerza para cumplir mis metas.

A mis padres y hermanos quienes son mi motor, mi mayor inspiración, que con su amor impulsan mis sueños y esperanzas quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis estudios, gracias por ser quienes son y creer en mí.

A mis compañeros con quienes compartimos tardes y horas de trabajo apoyándonos.

A nuestro tutor por su paciencia, constancia y perseverancia en el desarrollo de este trabajo y a la universidad que con sus enseñanzas me permitió conocer y desarrollar herramientas importantes para mi profesión.

JENNIFER KARINA TINOCO ORDOÑEZ

DEDICATORIA

Es importante mencionar a todas las personas que formaron parte fundamental en la culminación de esta meta. Por tal motivo, quiero dedicar este triunfo: A Dios, por ser el padre que nunca tuve, por bendecir a mi familia y cuidar de ellos a cada instante. Motivo por el cual, te dedico mi Dios amado, esperando que me sigas guiando y bendiciendo el resto de mis días.

A mi Madre, no existen palabras para describir todo lo que has hecho por mí. Desde el primer día y muy seguro que donde te encuentres siempre estarás orando para que Dios me cuide y me bendiga. Madrecita Natividad, estaré completamente agradecido por tu apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida. Siempre te llevo presente, por eso y muchas cosas más, te dedico madre querida, seguro estoy que anhelas y disfrutas de todos mis triunfos.

A mi familia, amigos y tutor, quisiera detallar a cada uno, pero muy seguro estoy que una página no me alcanzaría. Motivo por el cual, de manera generalizada escribiré unas cuantas palabras, este triunfo hubiera sido imposible realizarlo solo. Son personas extraordinarias que Dios ha puesto en mi vida, ya que de una u otra forma han contribuido para que mi sueño de Magister se haga realidad. Eternamente agradecido por sus palabras de aliento y apoyo incondicional.

De igual forma, a mis seres queridos que ya no están conmigo (María Francisca, Juan Bautista y Miguel Ángel), pero desde el cielo estarán felices y muy contentos, sus recuerdos, palabras, acciones, las llevare en mi mente y corazón. Ya que estos seres queridos fueron las primeras personas que estuvieron en el comienzo de mi vida estudiantil.

MARCOS ANTONIO VILLA MALLA

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi hermosa Madre por haber sido mi apoyo a lo largo de todo este proceso de formación profesional y a lo largo de mi vida, por ser el pilar más importante, demostrarme siempre su cariño y soporte incondicional sin importar nuestras diferencias; a mi esposo y amigo Rafael, por estar conmigo en aquellos momentos en que el estudio y el trabajo ocuparon mi tiempo y esfuerzo. Gracias por tu ayuda y estímulo para poder continuar cada día

JENNIFER KARINA TINOCO ORDOÑEZ

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Prof. Holger Raúl Barriga Medina
Tutor del Proyecto

Prof. María Cecilia Moreno
Evaluador 1

Prof. María Claudia Márquez
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autores, y el patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Marcos Antonio Villa Malla



Jennifer Karina Tinoco Ordoñez

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
DEDICATORIA	v
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	vi
DECLARACIÓN EXPRESA	vii
ÍNDICE.....	viii
RESUMEN	x
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del Problema	2
1.2.1. Definición del Problema	2
1.2.2. Pregunta de Investigación	3
1.2.3. Delimitación del Problema	3
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación	3
Capítulo II: Revisión de la Literatura	5
2.1. El Concepto de Competencia.....	6
2.2. Las Competencias Laborales	11
2.3. La Gestión por Competencias	13
2.4. El Modelo de Gestión por Competencias	15
2.5. Modelo de Martha Alles	19
2.6. Beneficios de un Modelo de Gestión por Competencias	20
2.7. Teoría y Modelo Relacionados con la Gestión por Competencias	21
2.8. Manual de Funciones por Competencias	22
2.9. Método DACUM	24

Capítulo III: Marco Metodológico.....	26
3.1. Metodología.....	26
3.2. Tipo de Investigación.....	26
3.3. Población y Muestra	27
3.4. Técnicas de Recolección de los Datos	27
3.5. Cronograma de Implementación del Método “DACUM”	27
3.5. Designación de Participantes al Taller “Método DACUM”	28
3.7. Análisis de los Datos.....	28
3.7.1 Encuestas.....	28
3.7.2. Entrevista	32
3.7.3 Método DACUM	35
Capítulo IV: Propuesta de un Manual de Funciones por Competencias	38
4.1. Organigrama	38
4.2. Componentes del Manual de Funciones o Glosario de Términos	38
4.3. Diccionario de Competencias Cardinales	39
4.4. Diccionario de Competencias Específicas	42
4.5. Manual de Funciones por Competencias	43
4.6. Plan de Difusión del Manual de Funciones por Competencias	45
Capítulo V.....	47
CONCLUSIONES	47
RECOMENDACIONES.....	48
Referencias.....	49
ANEXOS	54

RESUMEN

El presente estudio investigativo analizó el modelo de gestión por competencias desde una perspectiva de diversos autores contemporáneos que aportan con modelos que responden al cada vez más cambiante mercado laboral. Se elaboró una propuesta de manual de funciones por competencias para los empleados de una de las franquicias Disensa más grandes de la región, ubicada en el cantón Milagro. Una PYMES del sector comercial de venta de materiales de construcción, que presenta la problemática de tener una inadecuada administración del talento humano, que ha generado diversos problemas en ámbitos administrativos y procesos internos centrados en la desorganización y desconocimiento de las funciones de los puestos de trabajo. Se utilizó un diseño de investigación no experimental de corte transversal con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Para la recolección de los datos se realizaron encuestas a los empleados y entrevistas a la gerencia y al especialista de Talento Humano. Como paso estratégico, se utilizó el método DACUM (Diseño de currículo) en el que intervinieron los empleados y sus jefes inmediatos, para la construcción y la elaboración de perfiles de las distintas ocupaciones basadas en el modelo de competencias de Martha Alles. La propuesta presenta el diccionario de competencias que es clave para la construcción del manual de las funciones por competencias y que fue socializado a través de un plan de difusión a los trabajadores. De esta manera, el presente trabajo llena una brecha importante en la gestión del Talento Humano de la empresa de estudio y se complementa con la visión estratégica de la misma.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. <i>Tiempo de labor</i>	29
Figura 2. <i>Entrega de manual de funciones</i>	29
Figura 3. <i>Conocimiento de funciones</i>	30
Figura 4. <i>Conocimiento cumplimiento de metas</i>	31
Figura 5. <i>Gerente general</i>	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Modelos conductistas</i>	18
Tabla 2. <i>Fases del método DACUM</i>	25
Tabla 3. <i>Entrevista al gerente general</i>	32
Tabla 4. <i>Entrevista al especialista de talento humano</i>	34
Tabla 5. <i>Componentes del manual de funciones</i>	38
Tabla 6. <i>Competencias cardinales por cargo</i>	40
Tabla 7. <i>Competencias específicas por cargo</i>	42
Tabla 8. <i>Diccionario de competencias específicas</i>	43
Tabla 9. <i>Plan de Difusión</i>	46

Capítulo I: Introducción

1.1. Antecedentes

El mundo del trabajo y el mercado laboral han cambiado radicalmente. La preparación para ser un profesional competente es el cambio, y con ella, el entorno y la incertidumbre en las organizaciones. En el transcurso de los años, los trabajadores han invertido tiempo y recursos en la formación y adquisición de conocimientos para especializarse en un área específica, que en las eras de cambio global en lo que respecta a la revolución industrial ha respondido a un tecnicismo laboral. Es decir, su lenguaje profesional se caracteriza por definir un concepto, método y objetivo de trabajo. Su ambiente se orientaba a mantener el status quo. Por lo que carecían de desafíos o retos de innovación u otras ventajas que permitan aportar a la organización estrategias para marcar la diferencia frente a empresas de su competencia ya que la principal preocupación era la eficiencia. Se destaca que, una de las ventajas de estos profesionales radica en las habilidades técnicas que han desarrollado en el paso de los años, que han dotado de destrezas para el manejo y resolución de problemas específicos funcionales y técnicos mediante su conocimiento teórico práctico del área que laboran. En la actualidad, las empresas se desarrollan en un mercado en donde existen muchos modelos de negocio, que, buscan cada día, ser más competitivos. En este contexto, se considera que este tipo de profesionales de eras de industrialización están quedando rezagados porque carecen o no han desarrollado un factor fundamental que incluye la suma de habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir una tarea, para alinearse a la visión de un negocio, y que las nuevas tendencias y nuevas demandas del entorno y el mundo del trabajo exigen; como las <<competencias>> tanto de nivel organizacional y a nivel específico que requiere cada área. Las competencias son necesarias e indispensables para el bienestar y productividad a largo plazo de los trabajadores de una organización. Las competencias se desarrollan en la dinámica del saber, saber ser y saber hacer con excelencia, orientando al profesional a potenciar cada día más, su propio talento. Las empresas responden a entornos cambiantes, así como también los profesionales se educan y se desarrollan de manera que puedan desempeñarse de la forma más efectiva posible.

En este contexto, considerando el crecimiento que ha tenido la ciencia del comportamiento organizacional desde un enfoque más humano con aportes de psicología, sociología, antropología en aspectos culturales y otras disciplinas, se vincula la relación productiva de un profesional con el puesto de trabajo cuando posee indicadores que le generan motivación como los resultados, actitudes que impulsen a mejorar las relaciones humanas,

aptitudes que busquen la mejora continua en el desarrollo de sus habilidades y conocimientos que sumen a la resolución de problemas y tomas de decisiones basadas en la conceptualización de términos y dominio técnico. Esta sumatoria de factores se les denomina competencias, que van alineadas a los trabajadores que en conjunto y de forma coordinada alcanzan las metas estratégicas. El resultado del entorno y cambio global actual frente al modelo tradicional de la industrialización está más relacionado con un profesional que hace de su cargo, un cargo productivo y agregador de valor con enfoque en competencias, que goza de bienestar y genera resultados de alto nivel.

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa privada en estudio es una Franquicia Disensa, que por un tema de confidencialidad se le llamará “XYZ” y se encuentra ubicada en la provincia de Guayas en el cantón Milagro, empezando sus actividades el 11 de octubre de 1991. Desde su origen, se dedicó a la venta al por menor de materiales de construcción y ha tenido un crecimiento exponencial durante el transcurso de los años, en la actualidad es una de las franquicias que vende al por mayor y más grandes en la región y ha sido reconocida por Holcim como una de las mejores Franquicias por su nivel de ventas y su ampliación. De acuerdo con la nómina de la empresa, abarca a 45 colaboradores de los cuales 60% son hombres y el 40% son mujeres. Actualmente, existen inconvenientes como: (a) direccionamiento escaso de los colaboradores y (b) falta de definición de competencias. Por otra parte, también se genera una alta tasa de rotación de personal equivalente al 46% en los cargos operativos, técnicos y administrativos. En este sentido, Lora et al. (2020) mencionan que implementar en la organización un modelo de gestión por competencias garantiza el éxito de los procesos de la gestión de recursos humanos: (a) reclutamiento, (b) selección, (c) entrenamiento, (d) compensación y (e) retención. De igual forma, disminuye el índice de rotación de los trabajadores y genera un valor agregado en el aporte de los empleados a la misión y la visión de la organización. En efecto, el contar con una cultura basada en competencias genera ventaja competitiva. Además, mejora la imagen corporativa y reconocimiento en el mercado.

Por consiguiente, Alles (2015) plantea al análisis y descripción de puestos, como la base para efectuar cualquier otra actividad, relacionada con los otros subsistemas de recursos humanos. Y, considerando la empresa comercial en estudio, tiene el foco de atención en mejorar la administración del talento humano, por ende, se plantea la urgente necesidad de iniciar por la implementación de un descriptivo basado en competencias.

1.2.1. Definición del Problema

Un manual de funciones por competencias permite definir de manera clara y objetiva las capacidades necesarias para ser exitoso en el puesto. Así también, permite contar con información necesaria y suficiente para desarrollar un acertado proceso de reclutamiento y selección. Al mismo tiempo, contar una gestión por competencias de forma bien estructurada permite alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva.

Dentro de este marco, la Franquicia Disensa “XYZ” en calidad de empresa comercial con una orientación a mejorar la productividad de las personas de manera continua y potenciar en ellos sus habilidades en los cargos estratégicos y vinculados a la visión organizativa, tiene la necesidad de gestionar eficazmente el recurso humano dentro de la organización debido a su crecimiento continuo, en base a la aplicación de políticas, competencias y determinación de responsabilidades. Horvat et al. (2019), plantearon que, en tiempos de cambios y entornos competitivos, la capacidad de una organización para ir ajustando sus recursos, juega un papel importante para su éxito. Las empresas pueden mejorar su eficacia basándose en la gestión de competencias y, por lo tanto, volverse más ágiles para responder al cambio, solo si se interrelacionan estrechamente los procesos estratégicos (empresa) y operativos (colaborador).

1.2.2. Pregunta de Investigación

¿Cómo implementar un manual de funciones por competencias en la Franquicia Disensa “XYZ”?

1.2.3. Delimitación del Problema

Límite Contenido: Talento Humano

Límite Espacial: Franquicia DISENSA

Límite Temporal: Segundo Trimestre de 2022

Límite Poblacional: Empleados de la Franquicia DISENSA

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar el manual de funciones por competencias para la franquicia Disensa “XYZ” para una correcta administración del recurso humano.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Desarrollar un diccionario de competencias para la Franquicia Disensa “XYZ”
- Elaborar el formato descriptivo de cargos basado en el diccionario de competencias.
- Elaborar un plan para la difusión de las funciones por competencias.

1.4. Justificación

En el contexto de las nuevas formas de administración del talento humano, se destaca la medición de competencias como factor fundamental para garantizar un buen desempeño de los trabajadores de una organización, por lo tanto, se vinculan las competencias a todos los subsistemas de talento humano, es decir, se selecciona el talento, se potencia, se entrena, se diseña y se describe puestos, se valoran los cargos, se evalúa el desempeño y se retiene el talento en base a las competencias. Por este motivo, es menester, que se considere el diseño de perfiles de cargos por competencias, como aspecto innovador y valor agregado a la organización de estudio, esta investigación generará un impacto positivo en los procesos funcionales y por ende en la organización. Mediante esta gestión, se identifica y diagnostica el potencial en las personas considerando que es la suma de las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que se reflejan a través de comportamientos observables y en diversos niveles. Los manuales de puestos por competencias es estrategia de ventaja competitiva para la marca empleadora, ya que permite analizar candidatos idóneos y a su vez, los cargos se hacen cada vez más atractivos para el talento en búsqueda activa del mercado laboral. En este sentido, proporciona ventajas a la organización, optimizando los procesos de reclutamiento y selección para evitar el gasto de recursos, mejora la gestión de cargos y descriptivo de puestos para desarrollar las funciones de los trabajadores en términos de resultados y de este modo generar empoderamiento y compromiso en los empleados.

La investigación de esta tendencia, nos permita corroborar la importancia que tiene en la actualidad y cómo se alinea a los procesos de control y administración de personas desde varias perspectivas, está orientada a destacar el impacto a mediano plazo de implementar una gestión por competencias en todos los tipos de empresas y cargos.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Luego de revisar la literatura pertinente al tema, en revistas y textos académicos de alto impacto, se presenta a continuación el marco teórico del presente trabajo.

De acuerdo con el tema investigado, se da a conocer la carencia que tiene la empresa de estructura y técnicas; esto quiere decir que, para trabajar de manera adecuada y que los trabajadores comprendan el enfoque por competencias que se plantea, es necesario conocer sobre conceptos y procesos, por lo que dentro de este trabajo de investigación se presentan diferentes aspectos, los cuales contribuyen a la solución de la problemática planteada.

La gestión por competencias ocupa un lugar cada vez más importante para la gestión del capital humano en épocas actuales, la cual, requiere involucrar métodos cada vez más competitivos, con un nivel de conocimientos, habilidades y actitudes con mayor influencia en el dominio de la tecnología y la innovación, además, la formación de valores éticos y morales (Fonseca et al., 2021). Así mismo, constituye una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología (Guerrero et al., 2013). En otras palabras, la gestión de las competencias busca una forma en la cual, todos los trabajadores de un determinado negocio puedan aplicar un proceso adecuado para identificar, gestionar y desarrollar todas sus capacidades en base a sus propias cualidades. Siendo posible una adecuada alineación de sus habilidades y el comportamiento, considerando los elementos objetivos de la empresa. Gracias a los conocimientos previos de sus cualidades, cada empleado podrá ser designado en un respectivo espacio de trabajo a beneficio del crecimiento de la empresa dentro del mercado. Logrando que la fuerza de trabajo sea la adecuada para el crecimiento de la empresa.

En el entorno empresarial competitivo y en constante cambio, la gestión por competencias se considera una herramienta que puede ayudar a las empresas a responder a los desafíos comerciales competitivos (Kupczyk y Stor, 2017). Si se utiliza adecuadamente, facilita, agiliza y proporciona confianza para los gerentes en la toma efectiva y estratégica de decisiones (De Sousa et al., 2019). Frente al continuo cambio y las diversas situaciones de contingencia que se presentan en una organización, es necesario aplicar una serie de estrategias como la gestión por competencias, es decir, contar con personas que sean capaces de enfrentar estos retos en el entorno empresarial y que le permitan a la empresa crecer dentro de su objetivo estratégico, sin importar los posibles contratiempos que puedan generarse.

Para una adecuada dirección estratégica, las oficinas y sus profesionales de recursos humanos deben basar su enfoque en la gestión por competencias en todos sus procesos, ya que

al contar con las personas idóneas, será posible alcanzar las metas, objetivos de las áreas y objetivos estratégicos institucionales como parte del desarrollo de la organización; asimismo, mediante la consecución de objetivos se identifican las, capacidades, habilidades y destrezas que un individuo tiene para realizar las funciones y tareas del puesto del trabajo (Palmira, 2021). Por otro lado, el enfoque por competencias, es respaldado por importantes organismos internacionales y vinculado a estrategia de grandes empresas que han tenido éxito a nivel mundial, de modo que su implementación se ha constituido un requisito para la mejora de la competitividad (Ramírez, 2020). En otras palabras, este concepto de gestión por competencias ya es parte de una administración estratégica a nivel mundial, que no se desarrolla solo en diversos países o ciertas culturas, es un modelo de éxito que, al implementarse de un modo correcto y organizado, la empresa pueda contar en todos sus procesos con personas competentes y predisuestas al alcance de las metas.

A objeto de tener una perspectiva teórica de la gestión por competencias en el marco de este trabajo de investigación, se presenta la estructura siguiente: primero se aborda la conceptualización del término competencia, antes de definir competencias laborales; luego, se discute la gestión por competencias para presentar los diferentes modelos; finalmente, se profundiza en el modelo de gestión por competencias de Alles (2007). Es el más adecuado para su implementación en el desarrollo de manuales de funciones por competencias en la empresa donde se realiza el trabajo de investigación, por su contenido y especificación.

2.1. El Concepto de Competencia

El desempeño del recurso humano depende de muchos aspectos, incluidos el conocimiento, la experiencia, las habilidades técnicas y blandas, los motivos, las emociones y los comportamientos; una palabra que se usa a menudo para definir todas estas características es competencia (Ali et al., 2021). Como lo argumentan Salman et al. (2020), en la literatura sobre gestión y organización, así como en la práctica, los recursos humanos en general y las competencias, en particular, se consideran el activo más vital para el éxito de una organización; así como, un elemento crítico para el desarrollo sostenible y el desempeño organizacional efectivo. De aquí, la importancia de revisar el concepto en el marco de este trabajo de investigación.

La competencia es fundamental, principalmente porque se genera una concurrencia de varios negocios que diseñan, construyen y ofrecen un producto similar para el mercado, buscando tener su propio sello característico que genere el factor de compra para los consumidores. Lo que ocasiona que sean varias las empresas que dentro de un mismo mercado

compitan para lograr la mayor ganancia posible, sin importar si ofrecen bienes o servicios similares. Para obtener una ventaja sobre la competencia es necesario que la empresa pueda desarrollar un estudio de mercado para comprender las necesidades de los consumidores.

El concepto de competencia es una construcción semántica difusa, con muchas definiciones e interpretaciones, lo cual, se explica por el hecho de que investigadores provenientes de diferentes dominios, desde la psicología hasta la gestión, atribuyeron diferentes significados al mismo concepto; además, es una construcción semántica con varios componentes, siendo cada uno de ellos una entidad semántica difusa (Bratianu et al., 2020). La abundante evidencia de métodos empíricos ha sugerido que las competencias juegan un papel relevante en las prácticas de administración del talento humano para los diferentes tipos de organizaciones; sin embargo, los roles importantes de la gestión por competencias no se han integrado completamente en los procesos del mundo empresarial y de los negocios, creando una brecha entre la teoría y la práctica (Wong, 2020). En efecto, es deber de los gestores de talento humano identificar mediante diversas formas y métodos, las competencias que poseen los profesionales o posibles potenciales empleados, talentos que requieren ser entrenados en sus destrezas. Para tal efecto, se inicia en un proceso organizado desde la incorporación de perfiles competentes, dejando atrás los métodos obsoletos de entrevistas con respuestas preparadas y pruebas de aproximación de un estilo de personalidad. La realidad es cambiante y diversa, ahora se evalúa la personalidad en acción. Teóricamente una persona puede llamarse competente en una entrevista de trabajo, pero es ahí, donde se genera la brecha.

El Diccionario de la Real Academia Española RAE (2021) define «competencia» como la “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado”; señala, además, que proviene del latín “*competentia*”. Una definición consensuada por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD (2018) plantea que una competencia «Es la capacidad de un desempeño observable en el propio puesto y equipo de trabajo, intencionalmente orientado a alcanzar las metas esperadas en términos de valor público, situado en el contexto de la organizacional real». En otras palabras, la competencia según el concepto de la RAE se establece como la aptitud que puede tener cada persona por medio del cual pueda lograr desarrollar y mejorar sus capacidades, habilidades y destreza para obtener una ventaja en el desarrollo de ciertas actividades que forman parte del desarrollo del ámbito laboral, académico e interpersonal. En base a las competencias, las personas pueden desarrollar sus cualidades, permitiéndole lograr un determinado objetivo. Y la capacidad está centrada en el uso de las destrezas, habilidades y actitud que la persona posee para desarrollar cierta actividad.

En el contexto de recursos humanos, referenciando el aporte de McClelland (1973), que lo define como “conjunto de características intrínsecas del individuo, desarrollables, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo”; argumentando que las pruebas de aptitud e inteligencia no eran tan válidas como el análisis de competencias, y que esta es una característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo. Por su parte, Spencer y Spencer (1993) otros referentes en la conceptualización de competencia, definen competencia como “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”.

Alles (2015) ha definido las competencias como, las características propias de la personalidad, que son observables en comportamientos, que aseguran un desempeño exitoso en un puesto de trabajo; y agrega que, cada puesto de trabajo puede tener diferentes aspectos, métodos y características en empresas y/o mercados de negocios diferentes. La competencia es una actuación integral capaz de articular, activar, integrar, sintetizar, movilizar y combinar los saberes (*conocer, hacer y ser*) con sus diferentes atributos (López, 2016). Son las capacidades de una persona para lograr un desempeño exitoso en un contexto determinado, y hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Vallejo y León, 2018). Las competencias son las características que refieren la capacidad de cada individuo, haciendo que puedan alcanzar con éxito las metas para el desarrollo de una empresa. Las competencias se evalúan o se miden a través de la observación directa, pues se traduce a determinados comportamientos. Las competencias no se miden como el conocimiento, dado que este último es resultado de una formación y se perfecciona con la experiencia, mientras que las competencias son el resultado de una acción frente a situaciones que dejan experiencias con enseñanzas valiosas.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2017), competencia es el conjunto de capacidades, conocimientos, destrezas y habilidades que permiten que las personas logren una actividad o tarea de manera adecuada, sistemática, exitosa y que pueden desarrollarse, aprenderse, adquirirse y ampliarse cada vez más a través del aprendizaje. Mientras que para Mendoza (2018) el término competencia, se refiere a la capacidad de poner en práctica los conocimientos, habilidades, pensamientos y valores que posee una persona para actuar en un contexto específico. En otras palabras, la competencia se relaciona en la capacidad de adaptarse en el desarrollo y aprendizaje de todos los retos que la persona asuma en diversos ámbitos. Las destrezas del aprendizaje son las habilidades relacionadas con la perceptivas, la motricidad, la capacidad social y cognitiva de las personas.

Para Wong (2020) las competencias pueden describirse “en general” como un conjunto de “atributos” o “factores de éxito” observables y medibles necesarios para que las personas realicen un trabajo eficaz. Mientras que para Kulik et al. (2020) competencia significa las propiedades, cualidades de un individuo que determinan su capacidad para llevar a cabo actividades sobre la base de los conocimientos adquiridos y las habilidades formadas. Por su parte, Bratianu et al. (2020), definen competencia como la integración dinámica de conocimientos, habilidades y actitudes capaces de realizar una tarea genérica, en un contexto dado, en un cierto nivel de calidad.

Vitello et al. (2021), plantean que competencia es la capacidad de integrar y aplicar conocimientos, habilidades y factores psicosociales contextualmente apropiados (por ejemplo, creencias, actitudes, valores y motivaciones) para desempeñarse con éxito de manera consistente dentro de un dominio específico. Por su parte Wang et al. (2021), señalan que el término “competencia” puede entenderse como un conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que posee un individuo para desempeñar funciones en una organización. Mientras que para Ali et al. (2021), una competencia se refiere a una descripción de los requisitos para el desempeño del trabajo en el nivel necesario de pericia. La capacidad para generar integraciones y conocimientos forma parte de las competencias de la persona. Se garantiza un amplio desempeño laboral la creación de cualidades y actitudes donde los valores le permitan realizar un trabajo excepcional en el puesto en el cual sea contratado.

Aunque abunda la literatura sobre la definición de competencias en general, en el contexto de recursos humanos, específicamente del desarrollo de manuales de funciones por competencias empresariales, la literatura se refiere a las competencias laborales. Así, a medida en que se ha ido avanzando en las diferentes investigaciones, aproximaciones y nuevas teorías acerca del desempeño del trabajo y su compleja realidad en la práctica administrativa, se han transformado los conceptos y aportes teóricos sobre competencia laboral (Pérez-Capdevila, 2012). Estas aproximaciones conceptuales son abordadas en la siguiente sección.

El propulsor de este concepto, fue David McClelland en el año 1973. Es así que McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia o razonamiento por sí solos, no podrían predecir de manera confiable la adecuada adaptación y resolución a los problemas de la vida cotidiana, y, por ende, el éxito profesional. Esto condujo a McClelland a indagar los principios científicos con los cuales sería posible llevar a cabo investigaciones para descubrir las nuevas variables que involucran el éxito profesional, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del desempeño y rendimiento laboral. Su gran reto era encontrar respuesta a la pregunta ¿Si los métodos y test tradicionales

de medición de aptitudes y habilidades no son efectivos para predecir la actuación y rendimiento en el trabajo, entonces, qué método servirá? Motivo por el cual, realizó investigaciones en las que concluyó que, para lograr predecir el rendimiento de manera eficaz, era necesario estudiar directamente la interacción de las personas con las funciones y la dinámica de su puesto de trabajo, y contrastar la relación entre las características de quienes son particularmente exitosos en su trabajo con las de aquellos que son solamente promedio. Los resultados de estos estudios llevaron a que este tipo de enfoque se extendiera en el mundo laboral (Pereira et al., 2008). Los test de fiabilidad no son totalmente confiables para predecir el nivel de inteligencia de cada persona. Puesto que, es necesario realizar otras pruebas para que la persona esté completamente segura de su nivel de inteligencia. La fiabilidad de los test está condicionado a la ausencia de errores de medida, los cuales pueden ser distintos a medida que el tiempo aumenta. Uno de los test de inteligencia más confiables de la actualidad es el de WAIS, el cual puede ser utilizado en personas de 16 hasta 64 años.

Debido a esto, las competencias suelen estar vinculadas a una forma particular de evaluar aquellos factores que realmente tienen efecto sobre un rendimiento y/o desempeño superior en el trabajo y no a la evaluación de elementos que describen con fiabilidad todas las características de una persona, en la expectativa de que algunas de ellas estén asociadas con el desempeño en el trabajo (McClelland, 1973). En síntesis, el autor afirmó que las competencias se definen como las características personales que son la causa de un desempeño efectivo en el trabajo, pudiendo tratarse de razones, enfoques de pensamiento, habilidades o del conjunto de los conocimientos que se aplican. Esto guarda relación con lo indicado por Spencer y Spencer (1993) al exponer que una competencia es una característica profunda de la personalidad netamente relacionada con un estándar de efectividad superior en un trabajo o una situación en particular.

En relación con este tema, la Organización Internacional del Trabajo OIT (2012), afirma que la competencia es:

Una capacidad efectiva para ejercer exitosamente una función o tarea laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de tener éxito en la realización de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas de una forma especializada; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades, reacciones) y el tercero, denominado “enfoque holístico”, incluye a los dos anteriores.

En la misma línea de pensamiento, Mendieta et al. (2020), definieron a la competencia la guía que:

Fortalece las capacidades que necesita un puesto de trabajo para que la persona lo realice de manera exitosa y mantenga un desempeño superior a la media. La capacidad de la persona está relacionada de forma directa con los resultados que pueda obtener en un determinado puesto de trabajo. A mayor capacidad mejor rendimiento.

Determina que la persona cumpla con estas capacidades. Siendo necesario la realización de test de inteligencia para elegir a las personas más indicadas para un puesto de trabajo.

Favorece el desarrollo y entrenamiento de competencias que pueden mejorar aún más el rendimiento de nivel superior (sobre la media del grupo) en el puesto de trabajo. Las competencias son la principal herramienta para identificar al más idóneo para un determinado puesto de trabajo.

Permite que el factor humano de la organización se transforme en elemento fundamental y que de su desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa. (p. 8)

2.2. Las Competencias Laborales

Para tener claridad sobre el concepto de competencia como una de las tendencias actuales para ser un talento en el mercado laboral, es necesario conocer los aportes de diversos autores que comparten criterios similares y destacan la importancia de desarrollarlas en las personas, mediante la incorporación de una gestión por competencias en la organización. Pues, es evidente que una persona competente es capaz de lograr las cosas, pero de manera exitosa.

En el contexto de los recursos humanos, una competencia es la capacidad de auto conocer y aplicar una respectiva acción, tarea, conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren para realizar exitosamente las funciones de un puesto de trabajo en un entorno ya definido (Boyatzis, 1982); es el elemento que vincula las capacidades de los trabajadores de manera individual y colectiva para lograr metas y generar valor, es alternativa para una mejora efectiva del desempeño (Vera et al., 2022).

Para Alles (2015) las competencias laborales son la combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que conducen y orientan a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos y situaciones contingentes. Mientras que para Guerrero (2011) las competencias son el “conjunto de las habilidades, conocimientos, valores y características subyacentes, como recursos que se ponen en juego en un puesto de trabajo o una situación específica, que pueden ser desarrollados por la experiencia y la formación profesional,

posicionando en un estado de mejora continua al individuo u organización que las posee, en el cumplimiento satisfactorio de las tareas y objetivos relacionados con su estrategia, vinculados a una misión organizativa, en el marco de su cultura”. En otras palabras, la competencia laboral se basa en las aptitudes que podemos observar en las personas, que desempeñan un rol de trabajo en las empresas, para que esta pueda crecer junto con su personal laboral y llegar a reconocimientos y metas exitosas.

Las competencias laborales permiten incorporar criterios de evaluación para identificar las conductas observables, comportamientos de trabajo y cumplimiento de tareas específicas, que van enfocados en el análisis del comportamiento laboral de las personas en sus cargos, tomando como insumo las evaluaciones que garantizan información medible y cuantificable (Chiavenato, 2011).

Para Pérez-Capdevila (2012) competencias laborales son las características evaluables de aptitudes relacionadas a la ejecución del cargo (conocimiento teórico, habilidades técnicas, capacidades, destrezas, etc.) y actitudes en las diversas situaciones y contingencias (motivaciones, tradiciones, creencias, valores, conductas, etc.) que le permiten a la persona tener un comportamiento hacia desempeño exitoso. De un modo genérico, de acuerdo con Guerrero y Narváez (2014), se entiende que la competencia laboral abarca las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar diversas capacidades para lograr exitosamente un conjunto integrado, pero también contingente de funciones y tareas establecidas de un cargo de acuerdo con criterios de desempeño y/o rendimiento considerados idóneos y aptos en aspectos laborales o de trabajo. Mejor dicho, las competencias laborales son destrezas que las personas van desarrollando mientras van entrando en el ámbito laboral, sus habilidades y desenvolvimiento son clave para poder tener una buena eficacia en su puesto laboral.

Vallejo y León (2018) definieron las competencias laborales como la capacidad que una persona desarrolla para lograr objetivos y alcanzar una función de altos niveles de productividad en contextos y entornos laborales asignando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que garantizan resultados de calidad. Mientras que, Mendieta-Ortega et al. (2020), plantean a la competencia laboral como la adquisición o inserción de un talento humano óptimo e idóneo para alcanzar los objetivos estratégicos empresariales mediante una estrecha relación e interacción entre las capacidades que posee el trabajador y las necesidades situacionales y futuras de la organización. Por su parte, Muñoz et al. (2021) afirman que la competencia laboral es el factor fundamental y operativo que vincula los altos niveles de capacidad individual y colectiva de los trabajadores para generar un plus y valor agregado a cada proceso y

procedimiento de trabajo; además, faculta la mejora del nivel de desempeño de los trabajadores y de la organización en su desarrollo. Es decir, que los trabajadores deben tener altas expectativas y saber adaptarse a las necesidades de la empresa. La empresa tiene metas por cumplir y debe poder escoger un personal que tenga eficiencia y eficacia, que pueda cumplir con un buen desempeño.

Vera et al. (2022) plantean a las competencias laborales como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, puestas en práctica y demostradas en situaciones de desafío laboral y de ámbito productivo, traen consigo resultados eficientes y eficaces que contribuyen al logro y alcance de las metas de la empresa y es el factor que vincula la capacidad individual y colectiva para creación de valor, convirtiéndose en una opción para una mejora notable del desempeño.

Alrededor de las competencias laborales, se teje una serie de actividades y funciones para el logro de los objetivos, lo que se conoce como gestión por competencias, tema que se trata a continuación. De tal manera, se puede entender que para desarrollar una competencia laboral debe haber iniciativa por parte de la empresa y sus trabajadores.

2.3. La Gestión por Competencias

La gestión por competencias exige que la gestión de recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebras de un eje central (Vallejo y León, 2018). La gestión de competencias es un término ahora inherente en la gestión de talento humano, ya que el aumento de altos indicadores y niveles de desempeños laborales guarda una estrecha e interactiva relación con la forma de administrar el talento humano, en sus procesos de formación, evaluación, selección y compensación de sus trabajadores (Muñoz et al., 2021). Entonces, este término es muy primordial ya que las competencias laborales deberían ser el eje central de todo tipo de gestión de competencias tomando en cuenta que va de la mano la predisposición y habilidad para hacerlo con excelencia direccionando así a la gestión de talento humano.

Existe un consenso en la literatura y revisión teórica de recursos humanos de que la gestión por competencias tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento organizacional y relaciones humanas en el campo de la psicología, liderados por los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993). La observación del comportamiento del ser humano es indispensable para analizar cómo se va a desarrollar en diferentes ámbitos, implementando el de gestión por competencias podemos identificar todas las habilidades, destrezas, es decir, el potencial que posee el ser humano.

En términos generales, la gestión por competencias es la dinámica en que las organizaciones gestionan estratégicamente las capacidades tanto de los individuos, los grupos o de la organización de forma global; y con base en esto, tiene origen el perfil de puesto por competencia, que se traduce en un documento que reúne todos los aspectos relacionados al análisis de perfil del ocupante, descripción de funciones y las competencias para tales puestos de trabajos (Ricardo y Pérez, 2021).

Para Kupczyk y Stor (2017) la gestión por competencias se define como un conjunto de actividades realizadas en una organización y orientadas a la identificación, adquisición, desarrollo y mantenimiento de las competencias de los empleados que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos.

La gestión por competencias no es solo pensar o adaptarse a la visión que tiene la organización, sino también la necesidades actuales y situacionales de una nueva generación laboral en las organizaciones que va desde cambios radicales en las personas y cambios en procesos; es la pericia que dará paso a identificar y conocer las capacidades que una persona requiere para cumplir con el perfil del puesto en todos sus componentes que, a corto y largo plazo traerá como resultado que la persona conserve el desempeño en un nivel superior y también la inserción laboral de la persona competente e idónea dentro de la organización, lo que a su vez creará valor y generará ventajas competitivas para el desarrollo organizacional (Palmira, 2021). La gestión de competencias se ha convertido en una herramienta fundamental para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos de cualquier organización, esto involucra un conjunto de actividades encaminadas a la adquisición y desarrollo de cada una de estas metas, tomando como base un estudio, que permita identificar cuáles son las competencias y las mejoras en las que se debe trabajar.

La gestión por competencias permite identificar las necesidades que tienen las personas tanto de capacitación, formación, entrenamiento o desarrollo dentro de la organización, con la finalidad de obtener los perfiles de puestos necesarios, contribuyendo así, de manera continua, a la competitividad y productividad de los trabajadores en sus cargos (Acurio et al., 2020). Así, la necesidad de desarrollar estrategias, modelos y herramientas para la gestión de las competencias emerge claramente en numerosos escenarios, especialmente cuando se requiere implementar plataformas de contratación efectivas, sistemas de apoyo a la toma de decisiones para la gestión de recursos humanos, sistemas de gestión del aprendizaje (Miranda et al., 2017). Como lo señala Alles (2015) la gestión por competencias implica un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos estratégicos; en la sección siguiente, se abordan los principales modelos de gestión por

competencias. Mejor dicho, la finalidad de la gestión de competencias es desarrollar perfiles profesionales ideales para que desarrollen ciertos roles, que sean eficaces para que puedan cumplir los objetivos estratégicos de la empresa.

Es importante destacar el concepto de organización entendido como un conjunto de elementos que interactúan y que tiene su origen en la sistematización de un proceso que inicia desde la especialización técnica y división del trabajo, que da lugar a la departamentalización por funciones y unidades específicas, interrelacionadas y dirigidas por líneas de mando y autoridad que marcan un límite en la comunicación y jerarquía para así, contribuir al logro de objetivos y metas comunes en un grupo de personas (Franklin, 1999). Así mismo, las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos estratégicos (Vallejo, 2016).

En la actualidad, la gestión por competencias se ha convertido en una herramienta útil, para dirigir estratégicamente los recursos humanos. En efecto, se puede aplicar en los diferentes subsistemas de talento humano. En los últimos años, en diversos escenarios surge la necesidad de contar con herramientas, modelos y estrategias de gestión de competencias. Es decir, se origina cuando se busca innovar, realizar contrataciones eficaces, encontrar sistemas de apoyo a la toma de decisiones, lograr sistemas de gestión de aprendizaje, etc. (Miranda et al., 2017). Sin embargo, no se trata de un proceso aislado, se debe involucrar y contar con el apoyo de una amplia gama de personas, en el sentido de anclaje organizacional. En tiempos de rápidos cambios, la capacidad de una empresa para desarrollarse y adaptar sus recursos genera una gran ventaja competitiva (Horvat et al., 2019). Por lo tanto, cambiar el enfoque tradicional a la gestión por competencias resulta ser una acertada decisión. Es decir, en la actualidad la gestión de competencias es instrumento de gran utilidad para adaptarse a los constantes cambios que vive la sociedad y poder emplear cada uno de los recursos de la mejor manera, de tal forma, se logra generar una gran ventaja competitiva con respecto a las demás personas u organizaciones.

2.4. El Modelo de Gestión por Competencias

Cuando se inicia un modelo de gestión por competencias orientado a potenciar los recursos humanos, el desarrollo de comportamientos, constituye una meta desafiante, de intenso esfuerzo humano, que requiere ingentes recursos y probablemente sus resultados serán visto más a largo plazo que otros proyectos dirigidos a la transformación de la conducta humana en las organizaciones empresariales (Armada, 2021). Entonces, al comenzar con una gestión por competencias dirigido a maximizar el recurso humano, a través de métodos, procesos, programas que colaboren a la de formación de conductas, es visto como un gran logro, de un

inmenso afán de las personas, por lo cual, necesitan recursos bastos que talvez sus resultados habrán de resaltar en un futuro. El mercado laboral próximo tendrá una buena dirección gracias a la buena gestión que ayudará a un desarrollo de las competencias tanto cardinales, específicas o gerenciales en los puestos de cualquier organización u empresa.

El modelo de gestión por competencias es de suma relevancia en la época actual, considerándose como uno de los más innovadores y novedosos modelos de administración del talento humano en la última década; sin embargo, el origen de su dinámica gerencial no tiene un punto de partida único, este modelo ha nacido y se ha ido desarrollando de diversas formas y perspectivas en entornos y contextos históricos diversos (Lora et al., 2020). Actualmente, el valor que está siendo obtenido por el modelo de gestión de competencias dentro de las organizaciones, es considerado en los últimos diez años como uno de los revolucionarios en el mundo laboral debido a los cambios que han ocurrido y están ocurriendo. Aun así, el nacimiento de este modelo se ha desarrollado en diversos entornos históricos, no obstante, no tiene un punto de inicio.

Los modelos de competencia se practican comúnmente en la actualidad en muchas organizaciones, ya que conducen a un desarrollo significativo de los recursos humanos que brinda a las organizaciones una ventaja competitiva (Megahed, 2018). Poner en práctica los modelos de competencias actualmente para la gran mayoría de las organizaciones, ha generado una ventaja en competitividad sobre otras empresas por el desarrollo gradual del recurso humano que se formara en todos los ámbitos competentes y dando desarrollo para sí mismos y el ofrecido a las organizaciones.

Un modelo de gestión por competencias involucra una interacción de un conjunto de procesos relacionados directamente con las personas que integran el sistema organizacional con el entorno y que tienen como propósito, alinearlas en pos sus necesidades y también a los objetivos organizacionales y estratégicos; este modelo, permite potenciar el talento humano en relación con las competencias que se requieren para alcanzar la estrategia organizacional (Alles, 2015). La relación interna de los procesos y las personas que están dentro de una organización es lo que involucra a un modelo de gestión por competencias. Comprende la acción de vincular a las personas con los objetivos organizacionales a través de la evaluación, selección y el desarrollo de las personas identificándolas en cada uno de los procesos para entender la estrategia organizacional con este método.

El modelo por competencias se ha convertido en una técnica de dominio gerencial y administrativo que permite a los líderes de la organización tener una visión y gestión integral de todas las áreas con un método estratégico de gestión del talento basado en un modelo de

competencias que se requieren para un buen desempeño y/o rendimiento (Lora et al., 2020). Un buen desempeño en base a las competencias demuestra contar con un talento dentro de la organización, en sí, es lo que busca este modelo. Se transformará en una gestión de índole gerencial y administrativa que oriente a potenciar habilidades, destrezas, actitudes en todos los procesos dentro de la organización, lo que da paso a una coordinación integral del talento humano.

Los modelos de gestión por competencias buscan analizar y determinar de manera prevista y también situacional las competencias requeridas y más importantes para un contexto de aspecto contingente a la organización y sus áreas, es decir, tomando en consideración momentos de cambio e incertidumbre en relación con la definición de componentes referentes al análisis y diagnóstico de necesidades, las funciones, tareas y las actitudes personales requeridas según el caso (Santacruz et al., 2019). Las diferentes situaciones, circunstancias que se puedan dar de imprevisto en cierto entorno hace que la identificación de las diferentes competencias salga a flote para ver el desenvolvimiento de las personas ante lo que está aconteciendo y como la organización clasificara el manejo de las mismas en relación a comportamientos personales que se ameriten.

Saracho (2005) explica que son tres los modelos básicos de la gestión por competencias; el *modelo de competencias distintivas*, que hace referencia a las características específicas de cada persona como aspecto principal de influencia en el comportamiento, el *modelo de competencias genéricas*, en el cual destacan las pautas conductuales que se pueden dar de dos formas: reacción y comportamientos observables, como elementos básicos para el logro de objetivos, tiene un enfoque actitudinal; y el *modelo de competencias funcionales*, que se analiza a partir de las consideraciones y demandas de los puestos de trabajo en los que las personas gestionan sus acciones y tareas cotidianas relevantes a la función principal y que buscan el logro exitoso de los objetivos.

Por su parte, Guerrero et al. (2013) plantean tres corrientes en la gestión por competencias:

La americana, con McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), y Alles (2007, 2015), entre otros, como autores representativos, y que en sus planteamientos favorecen los procesos subyacentes que pueden complementarse y las competencias lo que indica que son características generales en las que se ignora el contexto en el que se aplican.

La francesa, con Le Boterf (2001) y Levy-Leboyer (1997) de representantes, para quienes las competencias tienen una connotación integral y relacional, es decir, se toma en cuenta el contexto en el que se aplican las competencias.

La británica, liderados por Horton (2000), Tolley (1987), Hoffmann (1999), y Virtanen (2000), entre otros, para quienes el enfoque de gestión por competencias tiene la peculiaridad de ser eminentemente conductista porque no toma en cuenta la conexión de las tareas que realiza un individuo en los procesos de evaluación y, por lo tanto, no favorece su desarrollo o su transformación en el ámbito profesional.

Santacruz et al. (2019), hacen una clasificación donde incluyen seis modelos:

Tabla 1. Modelos conductistas

<i>N°</i>	<i>Modelo</i>	<i>Autor</i>	<i>Año</i>	<i>Característica</i>
1	Modelo del Iceberg	Spencer y Spencer	1993	Se evalúa la conducta particular de un trabajador para desarrollar una función determinada.
2	Modelo Funcional:	Mertens	1996	Está basado en la sociología y la administración británica, que busca evaluar desde las competencias del área funcional, el resultado y la productividad del trabajador.
3	Modelo constructivista:	Lévy	1997	Involucra cuatro aspectos; el entorno, las personas, la formación y el empleo
4	Modelo de competencias distintivas	McClelland	1973	Se basa en la premisa de que todas las personas tienen características particulares que le ayudan a alcanzar un desempeño exitoso, las cuales están compuestas de conocimiento de carácter técnico, actitudes y habilidades que deben interactuar e integrarse entre sí, para el logro de objetivos.
5	Modelo de competencias genéricas	Byham y Cox	1998	Existe una serie de conductas típicas y generales, las cuales permiten que cualquier persona pueda tener un rendimiento correcto en un determinado puesto de trabajo.
6	Modelo general de gestión por competencias	Sidney y Cronshaw	1999	Orientación hacia los resultados mínimos de éxito que una persona debe tener en un puesto determinado de acuerdo con sus competencias personales.

Fuente: Elaboración propia

Los modelos por competencias distintivas McClelland (1973), y competencias genéricas Byham (1998), son considerados conductistas; el de competencias funcionales Fine (1999), se inclina por un análisis ocupacional de naturaleza constructivista (Saracho, 2005).

En el contexto latinoamericano, uno de los autores más influyentes ha sido Alles (2007, 2015), de la corriente americana con enfoque de competencias distintivas; por lo que este estudio se enfocará en el modelo de gestión por competencias de Martha Alles, considerando que es la que más se apega a la empresa “XYZ”. En este sentido, se considera la influencia de McClelland como la base, como primicia sobre la cual, luego se construye la metodología de gestión por competencias (Alles, 2015). Entre algunas aplicaciones de este modelo se destacan, Franco-López y Bedoya-Zapata (2018), quienes lo integran a un modelo de talento humano en organizaciones Pymes; Montes (2018), quien analiza las competencias laborales del gerente de talento humano en su desempeño dentro de las organizaciones, y, la experiencia del Instituto Nacional de Administración Pública de la República Dominicana INAP (2021), entre otros.

2.5. Modelo de Martha Alles

Alles (2015) ha desarrollado una metodología para la aplicación de modelos de competencias, basada en dos grandes pilares fundamentales: la teoría preexistente y la experiencia profesional. Para implantar este modelo de competencias, se recomiendan los siguientes pasos:

1. Definición de competencias, en base a misión, visión y estrategia de la organización (cardinales y específicas).
2. Preparar los diccionarios (Trilogía: competencias, comportamientos y preguntas).
3. Asignar competencias a los puestos.
4. Inventario, determinación de brechas.

Una vez implementada esta metodología, se convierten en pilares fundamentales los subsistemas de selección, desempeño y desarrollo.

El modelo de competencias que propone Martha Alles, responde a una clasificación de competencias por papel que ejecuta en el trabajo.

En términos generales, se concluye que al existir varios modelos de gestión; la elección del modelo de gestión va a depender de los objetivos que busca alcanzar la empresa. Para finalizar, todo modelo de gestión establece los pasos a seguir para una correcta aplicación y para que el cambio sea exitoso.

El modelo de Martha Alles (2007), describe competencias que son diferenciadas respecto a las áreas en donde se desenvuelven los empleados con sus ocupaciones, por ejemplo, las competencias específicas son aquellas que se requieren en una determinada área con un mayor énfasis, a diferencia de las competencias cardinales, que son las que pueden poseer todos los miembros de la organización. Las competencias cardinales van de la mano con el objetivo estratégico del negocio. El empleado debe desarrollar tales competencias para generar un sentido de pertenencia a la organización. Existen también las que son competencias de nivel gerencial, que hace mayor énfasis en la dirección de grupos y equipos de trabajo, como también de visión estratégica o pensamiento estratégico, que dotan de destrezas a los líderes para alcanzar la visión.

Hasta la actualidad, se han desarrollado varios modelos de gestión, los mismos, que son elegidos dependiendo del tipo de organización, del sector al que pertenezcan, de los objetivos propuestos, etc. Motivo por el cual, el estudio se enfocará al modelo de gestión de Martha Alles. Así mismo, cuando una empresa decide poner en marcha un modelo de gestión, se debe tener en cuenta los diferentes comportamientos que deben constituir esas competencias. Sin embargo, se hace necesario identificar aquellas que tenga un directo impacto en el éxito de los procesos de la organización. Las mismas, deben ser adaptadas a la situación de la realidad actual, presente y futura de la organización y su entorno; así como medibles mediante un instrumento, como la evaluación de desempeño de acuerdo a su necesidad (Tunaroza, 2017).

Según Lora et al. (2020), concluyen que el capital humano es el principal activo por encima de otros recursos tales como: (a) financieros, (b) tecnológicos y (c) demás tangibles. Así mismo, determinan que la organización debe tener un enfoque dinámico en el saber (conocimientos), saber hacer (habilidades) y ser (actitudes), tal como lo plantea McClelland (1973).

2.6. Beneficios de un Modelo de Gestión por Competencias

En la actualidad, dentro de los diferentes tipos de organizaciones, el éxito depende cada vez más de aspectos novedosos, dando más apertura a la innovación, al emprendimiento de ideas y sugerencias mediante la participación activa y otras formas de creatividad que no tiene vínculo únicamente con habilidades, sino también con otras competencias ya más desarrolladas, tales como el pensamiento crítico, la inteligencia emocional y la colaboración (Deloitte, 2020). En este sentido, aplicar dentro de la organización un modelo de gestión por competencias de manera correcta en todos los subsistemas de recursos humanos, permitirá contar con programas de desarrollos efectivos, además, este enfoque es necesario para aquellos

profesionales diamantes en bruto que puedan fortalecer a un alto nivel su potencial y, al mismo tiempo, es beneficioso para las organizaciones al permitirles contar con trabajadores competentes, formados y en constante desarrollo, cuando se presenten diversas necesidades organizacionales (Alles, 2015). No solo basta que el empleado cumpla la función que requiere su cargo, también es necesario capacitarlo para potenciar sus diferentes destrezas y así logre trabajar en conjunto con distintas áreas de la empresa, después de todo, las organizaciones están en una ardua competencia dentro del mercado y lo que buscan son personas eficaces que puedan manejar una situación o suceso de crisis.

De tal manera, aplicar un modelo coordinado de gestión por competencias, en cualquier organización es una herramienta clave, aportando una serie de beneficios, ayudando al crecimiento y a la adaptación con relación a un contexto cambiante. En este sentido, Fernández y Navío-Gámez (2005) (cómo se citó en Correa, 2017), manifiestan que, aplicar estratégicamente un modelo de gestión por competencia en las empresas brinda una gran cantidad de ventajas que aportan con valor a las empresas, entre las cuales se destacan las siguientes:

Identificar al talento humano que es clave para el desarrollo de la organización y su permanencia y sustentabilidad en el transcurso de los años.

Transformar las funciones y tareas de los cargos hacia un enfoque holístico e integral de procesos alineados a la visión de la organización y la sistematización del trabajo en equipo.

Dinamizar acorde al modelo de competencias y que los empleados logren adaptarse a los cambios e incertidumbres que se puedan presentar en un mercado altamente competitivo.

Fomentar una organización con una mentalidad que permita forjar una cultura de constante aprendizaje en los colaboradores.

Redefiniendo todo, involucrar una gestión por competencias es dotar a los miembros de la organización nuevas aptitudes que serán en recompensa a su dedicación y esfuerzo en búsqueda de la productividad. (p. 5)

En otras palabras, los beneficios de este modelo en la empresa, son requisitos fundamentales que ayudan a mantener un buen desempeño por parte de sus trabajadores. Comenzando con la intervención de recursos humanos, pilar principal para el crecimiento de habilidades grupales (trabajo en conjunto), para luego motivar a la búsqueda del constante crecimiento y, por último, recopilar todas competencias adquiridas para mantenerse en el mercado e incluso liderarlo.

2.7. Teoría y Modelo Relacionados con la Gestión por Competencias

A lo largo de la historia, se han desarrollado varias teorías que guardan relación con la gestión de competencias. En este sentido, se considera a Herzberg (1959) (como se citó en Forgett y Maruri, 2020) en la que indica que su teoría fue desarrollada en base a las motivaciones, identifica factores determinantes para la motivación de los colaboradores tales como: (a) realización, (b) conocimientos, (c) el propio trabajo, (d) responsabilidad y (e) promoción. Es decir, un trabajador que no conoce cuáles son sus funciones, se convierte en un elemento que trabaja sin rumbo, sin compromiso y motivo por el cual el colaborador no cumple al 100% con los objetivos de la compañía. Por lo tanto, la organización no estará en un ámbito competitivo y consecuencia de esto será en un futuro la inexistencia dentro del mercado.

De igual manera, la descripción de funciones va a lograr transparencia en la ejecución de las tareas, en donde cada trabajador muestra el saber de las funciones principales, secundarias y eventuales del cargo. Razón por la cual, se considera importante para fundamentar el estudio, el modelo de las características del puesto, desarrollado por Hackman y Oldham (1976). Estos autores afirman que los empleados estarán más motivados y satisfechos con su trabajo, en tanto el trabajo tenga determinadas características esenciales, quiere decir, que si logramos tener una estructura definida se conocerá la relación interna, la dependencia y las responsabilidades entre un cargo y otro (Forgett y Maruri, 2020). De hecho, en la actualidad, los encargados de proceso de selección en Recursos Humanos se interesan en personas que aparte de cumplir su rol, sean capaces de desenvolverse en distintos proyectos, tareas o metas. Eventualmente, es de importancia interiorizar el modelo que generará cambios significativos en la empresa, resultado persistente de un aprendizaje.

2.8. Manual de Funciones por Competencias

En lo que respecta al manual de funciones por competencias que se traduce en un documento que agrupa perfiles de cargo que son bases de cualquier institución donde se registran las funciones y tareas principales de los puestos de trabajo y los perfiles de cargo por competencias que son la base estratégica de las instituciones, que se van estableciendo de acuerdo con criterios y rangos de desempeño y a la manera de cómo están definidos los grupos de los cargos o estructura orgánica dentro la organización (Mendieta-Ortega et al., 2020). Un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad agrupada de manera coordinada en un área establecida, en el cual, se describen políticas, controles, productos, procesos como un detalle exhaustivo de todas las actividades a efectuarse y sus respectivas formas de realizarse. A diferencia del manual de funciones por competencias, como elemento estratégico indica las características primordiales que debe tener el aspirante al cargo

vacante y que deberá cumplir para poder desempeñar de manera exitosa todos los pasos y operaciones establecidos en el manual de procedimientos. Muestra las capacidades que exigirá al ocupante del puesto y la relación que debe guardar con las funciones y tareas.

Para Quimiz y Palacios (2020), el beneficio de los manuales se debe a que son una guía indispensable para las actividades específicas y clasificadas por áreas de la empresa, que permitirán cumplir objetivos, para ello se deben fijar las políticas y reglamentos internos de la organización, para en base al diseño previamente establecido, definir las funciones en cada uno de los departamentos y de esta forma determinar las responsabilidades o tareas que en términos de resultados se le asignará, teniendo la certeza de que esta gestión va en pos de un objetivo y un beneficio específico para todos los trabajadores. Escobar et al. (2017), plantean que un manual de procedimientos contiene estrictamente descripción de distintas tareas que dan como resultado un producto, este elemento cumple un rol mucho más operativo en la funcionalidad de una unidad administrativa, que garantiza que todo el desarrollo de su actividad se encuentre organizado, garantizando coherencia, plazos y movimientos acorde, celeridad, efectividad, control y transparencia a la gestión; agregan que, constituye una herramienta normativa funcional que rompe con la extralimitada discrecionalidad del trabajador.

En conclusión, de acuerdo a los autores mencionados, el manual sirve de apoyo describiendo las operaciones que realizan los trabajadores de cada uno de los niveles jerárquicos de la organización, es decir, todos los departamentos, sus funciones y como se complementan para el trabajo en conjunto, es decir, todo lo que se relacione con la selección del personal y la organización dentro de la compañía.

Un manual de funciones es un aspecto menos operativo y más global en la organización, describe diversos componentes que responden a la interrogante ¿Soy la persona idónea para desempeñar este cargo?, pues un manual de funciones describe conocimientos, habilidades y capacidades resaltando la importancia del mismo para los objetivos estratégicos y para los procedimientos establecidos. Es un instrumento de trabajo que agrupa el conjunto de tareas que desarrolla cada trabajador en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en estos precisos y respectivos procedimientos técnicos, sistemas inteligentes o métodos de trabajo, normas o reglamentos y que resumen el establecimiento de una dirección adecuada y pertinente para desarrollar las rutinas o labores cotidianas del cargo, sin interferir en las capacidades intelectuales (Castillo y López, 2012). Por esto es que, en muchos aspectos los directivos suelen considerarlos similares, los manuales de procedimientos pueden ser también los insumos directos para un manual de funciones y de control interno, las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de calidad y segmentos específicos dentro de

la organización; estos ayudan a minimizar los errores de carácter operativos y financiero, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima y contingente dentro de la institución (Vivanco, 2017). Es decir, la guía es un plan elaborado de todos los productos y deberes departamentales que deben ser cumplidos, descrito detalladamente, controlado y puesto en práctica, evitando posibles fallas de los procesos dentro de la empresa.

El manual de procedimientos es utilizado para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea bajo un mismo sistema de calidad, dirección y objetivo, y que cada trabajador las conozca y las domine a profundidad; constituyen actividades de control y seguimiento que son diseñadas para detectar fallas e insuficiencias en el trabajo que afectan directamente al cumplimiento de los objetivos preestablecidos en las organizaciones (Cárdenas et al., 2020).

El manual de procedimientos y el manual de funciones en una estratégica combinación son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización. En las cuales se especifican políticas internas, aspectos legales, procedimientos, seguimientos y controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente. Además, determine las capacidades y competencias que los ocupantes de los cargos deben desarrollar y que se visualice en términos de resultados (Vivanco, 2017).

2.9. Método DACUM

El método DACUM desarrollado por Norton (1997) es innovador y efectivo para identificar de manera rápida y a muy bajo costo las funciones y las tareas que realizan los empleados en una determinada ocupación (...). El producto del taller es un perfil de puesto que contiene la descripción de funciones y los conocimientos, habilidades, destrezas y equipos que los empleados utilizan para realizarlas. (González et. al., 2021).

El Método DACUM (desarrollo de curriculum) se basa en el trabajo conjunto de directivos y trabajadores en forma de equipos que describen sus ocupaciones y responsabilidades y consiste en la planificación de un taller de trabajo que tiene como objetivo final la revisión y publicación de un descriptivo de cargos basado en competencias (Téllez, 2021).

De igual manera, es una de las herramientas más efectivas para el análisis y descriptivo de puestos en base a competencias y logros, ya que, en el desarrollo, participan los expertos del área y asesores en la aplicación del método en un taller en el cual describen sus funciones en la matriz DACUM y finalmente se construye en instrumento para difundirlo a las áreas.

Para ello, se establecen fases a seguir para la aplicación del método DACUM con base en los criterios establecidos por Norton y a otros elementos expuestos por los diversos autores.

Tabla 2. Fases del método DACUM.

FASE 1: Planificación del taller "Método DACUM".	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organización del taller y asignación de recursos (materiales, suministros y espacio). -Definir alcance del taller y los grupos de expertos y asesores/especialistas. -Establecer un tiempo y periodo del taller y sus horas de ejecución. -Difusión de convocatoria a los trabajadores y jefes. -Planificar la capacitación de instrucción y las dinámicas de integración.
FASE 2: Realización del taller "Método DACUM".	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Descripción de tareas por cada puesto de trabajo. -Asignación de funciones con asesorías del especialista y jefaturas para cargos operativos. -Asignación de funciones con asesoría del especialista para cargos de nivel superior.
FASE 3: Validación de matriz DACUM.	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realizar las sesiones de revisión entre comité gerencial, especialistas y expertos (jefes inmediatos) para revisión de los tareas y funciones. -Validar los formularios de tareas y funciones por cada jefe de área y comité gerencial.
FASE 4: Elaboración de los perfiles ocupacionales de puestos.	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definir los componentes que integrarán el descriptivo de puesto en relación al análisis ocupacional y perfil del puesto. -Facilitar la objetividad de la información en conjunto con el especialista. -Describir los otros componentes del descriptivo de puestos en relación a las tareas y funciones obtenidas del método DACUM. -Asignar las competencias cardinales y específicas en cada cargo en base al diccionario de competencias propuesto.
FASE 5: Publicación de la matriz DACUM.	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definir el mecanismo de divulgación del descriptivo de puestos que facilite el acceso a la información y consulta de los empleados. -Realizar la difusión del descriptivo de perfiles ocupacionales y proponer un plan de seguimiento y control de cumplimiento de funciones.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1. Metodología

El presente trabajo se realizó con un enfoque cualitativo, un alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental de corte transversal, el cual, permite validar características, factores y observar los resultados sin modificar, ni manipular las características de los diferentes puestos de trabajo. Es decir, se observó la situación actual de la empresa y se determinó la necesidad de trabajar bajo un sistema de funciones y tareas que permitan identificar las competencias laborales, el mismo que se fundamentó en el modelo de gestión por competencias del diccionario de Alles (2007). El levantamiento de perfiles de los puestos de trabajo se realizó mediante el análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT) empleando el método DACUM, el mismo que consiste en que los trabajadores guiados por los supervisores y directivos describan la realidad de las actividades en cada puesto de trabajo que ejecutan de forma clara y objetiva y determinen las funciones, tareas y responsabilidades. En efecto, se requirió los aportes de grupos y equipos que ejecutan las tareas de una determinada área para obtener una óptima descripción de puestos que se oriente a mejorar el desempeño, y permita alcanzar los objetivos y metas de la organización de manera efectiva.

Así mismo, se investigó el problema a través de entrevistas directas a la gerencia general y al especialista de talento humano, con la finalidad de indagar la importancia que la empresa otorga a la ejecución de funciones y tareas acorde a competencias necesarias para el logro de metas individuales como organizacionales. Por tanto, en congruencia con el levantamiento de perfiles de puesto y análisis descriptivo de cargos mediante el método DACUM, se utilizaron las siguientes técnicas de recopilación de información: (a) la observación directa, que permitió analizar el comportamiento de los trabajadores, en armonía con la descripción de las tareas diarias en el puesto de trabajo; (b) la entrevista, que permitió recopilar la información de quienes lideran las áreas como el gerente general y quien ejerce el cargo estratégico de gestión de personas, la especialista de talento humano. Este método permitió identificar los antecedentes de los procesos de gestión humana que se han aplicado en la organización, identificar el nivel de conocimiento acerca de la gestión por competencias y la importancia de la gestión estratégica del talento humano en una de sus herramientas como el descriptivo de cargos; (c) participación grupal, permite consolidar la información y registrar detalles no visibles a través de métodos anteriores (Hernández et al., 2014).

3.2. Tipo de Investigación

De acuerdo a los criterios de la investigación, se aplicó la investigación de tipo descriptivo para el presente estudio.

3.3. Población y Muestra

La población está constituida por 45 trabajadores distribuidos en diferentes áreas operativas y estratégicas de la franquicia en estudio, las cuales forman el universo de la investigación. Puesto que todo el personal es necesario como objeto de estudio, entonces la totalidad de la población constituye la muestra. Para la recolección de los datos se integró a todos los empleados de la organización, conformando equipos para el taller de trabajo de levantamiento de perfiles. Según los cargos existentes de la empresa (ver anexo A) se involucra a todos los miembros.

3.4. Técnicas de Recolección de los Datos

Para la recolección de los datos se utilizaron diversas técnicas que permitieron realizar una investigación más exhaustiva. Para los trabajadores y jefes de área se empleó una encuesta de preguntas abiertas y cerradas, con la finalidad de conocer aspectos básicos que permitirán llegar a una conclusión más precisa del problema, se realizó una entrevista al gerente general y a la especialista de talento humano para indagar aspectos de la administración de talento humano desde sus puntos de vista acorde a las actividades que realiza cada uno y desde su rol administrativo y finalmente se aplicó el método DACUM, el mismo que está compuesto por fases (ver anexo B) para el levantamiento de información de tareas y funciones respecto a cada uno de los cargos.

Las técnicas de investigación y los instrumentos de recolección de los datos son adecuados debido a la validez de su uso y confiabilidad en la obtención de información, ya que el estudio responde a una investigación de enfoque cualitativo.

3.5. Cronograma de Implementación del Método “DACUM”

Las fechas en las que se llevó a cabo las fases del método DACUM (ver anexo C) fueron en periodos de semanas durante los meses de mayo, junio, julio y agosto del año 2022. Se asignaron acorde a la disponibilidad de los trabajadores y distribución del gerente para la participación en cada fase tomando en consideración la asignación de más semanas para las fases de intervención por parte de los trabajadores y los jefes inmediatos en el taller DACUM de levantamiento de información y la elaboración de los perfiles por parte de los investigadores en base a los resultados del taller.

Las fases de aplicación se dieron por periodos que estuvieron constituidos por una semana, considerando que la gerencia general asigna días aleatorios de cada semana para su

realización. En el caso de realización del método DACUM, se llevó a cabo en 3 días aleatorios de las dos semanas indicadas en el cronograma mediante una invitación que se socializa a los empleados (ver anexo D) y en el tiempo restante se desarrollaron los otros objetivos de la fase tres. Las otras fases se desarrollaron en el transcurso de las semanas indicadas.

3.5. Designación de Participantes al Taller “Método DACUM”

Para la ejecución del taller se consideró que desarrollen el rol de expertos al gerente general, gerentes de área, jefes de área, supervisores de área y los operativos. En calidad de asesores a la especialista de talento humano y a los investigadores. El comité general lo integran los gerentes de área y el gerente general.

Los participantes se designaron en base al criterio establecido en el método DACUM, que considera que los expertos son aquellos que conocen y dominan de manera técnica las ocupaciones y pueden establecer tareas en base a la experiencia y el conocimiento. Los asesores y los especialistas son facilitadores de la herramienta DACUM, los formularios y la orientación de actividades durante el taller, así como también, ejercen el rol de orientación en la fase de validación para agregar criterios más específicos y precisos en la descripción de tareas tomando en consideración la diferencia entre funciones y tareas de un cargo específico. Las fases 1, 4 y 5 fueron ejecutadas solo por los investigadores, para posteriormente ser validados por el comité gerencial y en las fases 2 y 3 se involucraron los demás participantes.

Las funciones se definieron como las áreas de responsabilidades directas y se constituyeron como las principales actividades de la ocupación en un periodo razonable de tiempo, que están compuestas por las tareas que se encuentran relacionadas entre ellas y son las acciones específicas de trabajo con principio y fin en la realización de la función por las cuales el trabajador recibe un salario (González et al., 2021).

Considerando la importancia de establecer las diferencias de los dos componentes del método DACUM para impartir la capacitación y la ejecución del taller, se planificó el cronograma de aplicación que culminó con la difusión del producto final, de manera que, el método DACUM como aspecto metodológico de la investigación se consideró desde la fase 1 hasta la 3 y culminó con el levantamiento y validación de información de los talleres y finalmente, el desarrollo de la propuesta se llevó a cabo desde la fase 4 del método.

3.7. Análisis de los Datos

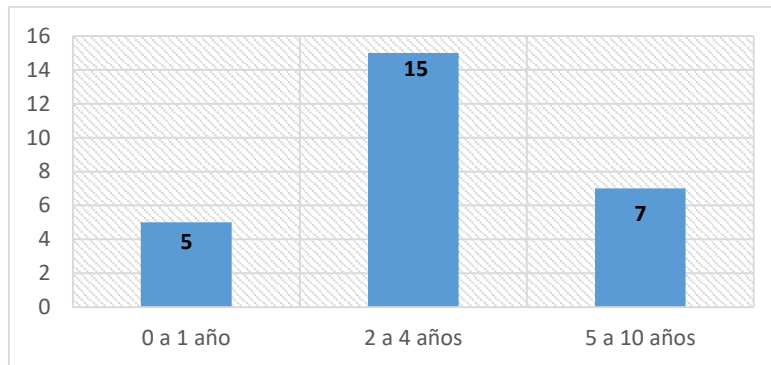
3.7.1 Encuestas

En la encuesta inicial aplicada a todos los empleados de la empresa, se verificó que existía homogeneidad en las respuestas y por este motivo se confirmó que la empresa no posee

un manual de funciones y que la gestión administrativa de orientación a los empleados en sus actividades se ha dado de manera informal. La gerencia tiene la intención de mejorar progresivamente la gestión del talento humano en todos sus procesos. Por tal motivo, se realizaron 4 preguntas de información básica que previo al análisis de los datos obtenidos se interpreta de la siguiente forma:

Pregunta 1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

Figura 1. *Tiempo de labor*



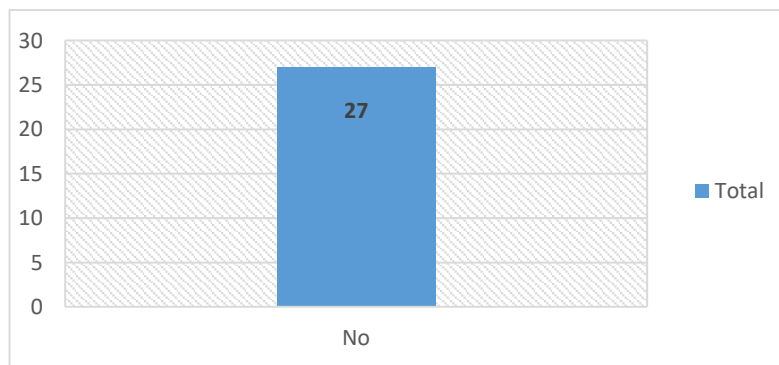
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

Con los datos se confirma que el personal que labora en la empresa en su mayoría tiene un tiempo de 2 a 4 años de permanencia. Desde la perspectiva de la gestión humana, en comparación con otros empleados que poseen más de 5 años se deduce que si ha existido un nivel de rotación en el que en un momento dado, los empleados se agotan considerando que no tienen claridad en sus funciones y que buscan cargos con una mayor objetividad y posibilidad de crecimiento, además en el tiempo que poseen, no se ha desarrollado ninguna guía de orientación, inducción o acción formal para diseñar y describir los cargos.

Pregunta 2. ¿Al momento de su incorporación a la empresa le entregaron un manual de funciones o descripción de las funciones o actividades de su cargo?

Figura 2. *Entrega de manual de funciones*



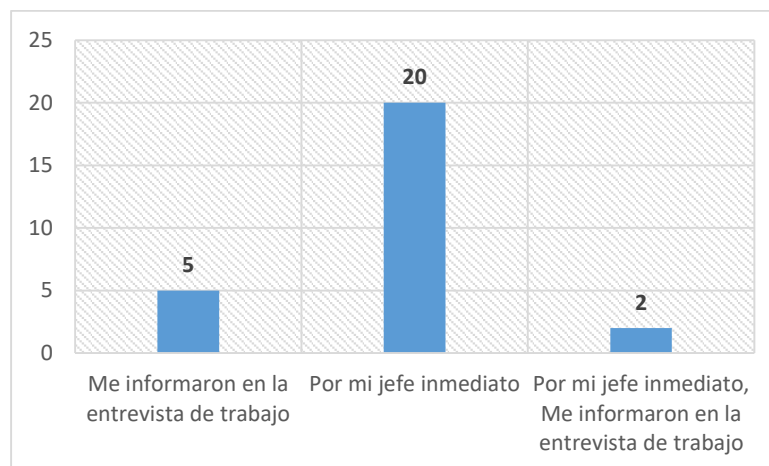
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La entrega de un manual de funciones no se ha dado en todo el tiempo de existencia de la empresa, ninguno de los empleados, ni directivos, ni jefes de área ni operativos ha tenido una orientación de actividades del cargo, el aprendizaje se ha dado de manera empírica. Si bien es cierto, la empresa ha implementado algunos cambios adaptando su modelo de negocio hacia un modelo más tecnológico con la implementación de sistemas de control, tanto en ventas como en logística y almacenamiento de información, pero al respecto, la administración del talento humano es inadecuada al no contar con un descriptivo de puestos, que, a partir de esta herramienta, se obtiene mejora en otros procesos.

Pregunta 3. ¿De qué manera supo cuáles fueron sus funciones y obligaciones a cumplir en su cargo?

Figura 3. Conocimiento de funciones



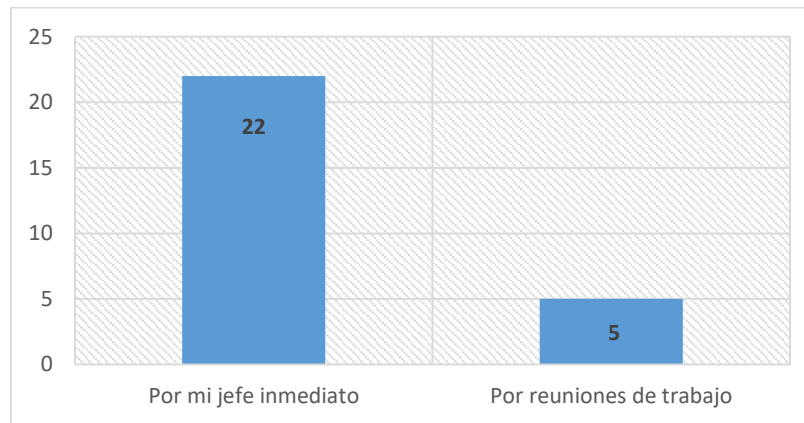
Fuente: Elaboración propia

Análisis:

El aprendizaje que se ha dado de una forma empírica, inicia desde una previa orientación de los jefes inmediatos, quienes indican que actividades y tareas se deben ejecutar en la mayoría de los casos, en otras ocasiones han recibido algunas instrucciones en las entrevistas de trabajo, y en estos casos, el margen de error en las actividades se pueden dar de manera continua ya que implica que la información se retiene durante un tiempo preciso y puede dar lugar a saltarse procedimientos, omitir funciones, incumplir procesos relevantes al cargo o se adhieren al cargo de una forma monótona en la que se especializan desde el ámbito técnico, conocimiento y experiencia pero no da lugar a innovación o al desarrollo de competencias de los empleados.

Pregunta 4. ¿De qué manera toma conocimiento que usted ha cumplido con las metas de su cargo?

Figura 4. *Conocimiento cumplimiento de metas*



Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La administración de la gestión del talento humano no se ejecuta de manera apropiada, la inexistencia de un manual de funciones, ocasiona muchos problemas desde la desorganización en los procesos, poco compromiso de los empleados, falta de conocimiento en las metas y objetivos. Así también, en la periodicidad de cada función de las ocupaciones, desconocimiento de las relaciones internas o externas, bajo rendimiento, entre otros, que genera un problema aun mayor que es el desconocimiento que tienen los empleados sobre si se están cumpliendo las tareas. De tal manera, se concluye que no tienen una retroalimentación adecuada que les permita corregir, mejorar o fortalecer acciones, por lo que, en efecto la implementación del manual de funciones por competencias tiene una clara incidencia sobre la administración del talento humano.

3.7.2. Entrevista

Tabla 3. Entrevista al gerente general

Gerente general	¿Qué nivel de importancia tiene para usted la gestión del talento humano?	¿Qué conocimiento tiene sobre la gestión por competencias? ¿Manual de funciones por competencias?	¿Cuáles son los criterios y métodos de selección y evaluación de empleados?	¿Han implementado algún sistema de gestión de talento humano?	¿Considera que se debe realizar el análisis y levantamiento de perfiles de cargo? ¿Por qué?	¿Cómo considera que va a influir el manual de funciones por competencias en la administración del talento humano?
Respuestas Positivas	En la época actual, mucho. Quiero re direccionar el negocio hacia un cambio de ese rol que antes era visto como el profesional que nos paga y nos cobra los retrasos. En mis objetivos tengo presente el fortalecimiento de esa área.	Sé que una competencia es una suma de habilidades, una fortaleza para el buen desempeño y que un manual de funciones es una directriz base para un buen trabajo, pero no se más respecto a su aplicación.		Se ha implementado mejoras en varias áreas, recién cubrimos la vacante nueva de especialista de talento humano y el analista de regulación para que se mejoren los procesos relacionados con las personas poco a poco y posteriormente implementar la automatización en cada uno de ellos.	Por supuesto que sí. A los directivos nos urge un instrumento como tal, la empresa está en crecimiento, estamos sorprendidos de cómo crece y estamos adquiriendo nuevo personal y nuestros clientes son cada vez más exigentes, estamos compitiendo y ha llegado el momento de competir desde los procesos internos que van a tener repercusión directa en este crecimiento. Nuestra gente necesita enfocarse más, queremos empoderarlos, los gerentes tenemos que ocuparnos de otras cosas más importantes que decirles que hacer en todo momento.	En lo que conozco de la gestión por competencias, estoy seguro que en la organización y el compromiso de los empleados en primera instancia. Hemos tenido últimamente muchos conflictos con los empleados, incluso relaciones se deterioran porque a veces estamos muy cargados de trabajo y no queremos desempeñar una función y empezamos a esquivarlas. Me sumo, porque me ha pasado, producto de la presión. Sé que mi negocio tiene diamantes en bruto.
Respuestas Negativas	El pequeño problema que como empresa tenemos que enfrentar es la situación económica, hemos invertido en sistemas de ventas y logística, y necesitamos mejorar la administración de personas, pero por el momento que no nos represente un gasto muy fuerte hasta poder recuperar un poco.	Para serle sincero, muy poco. Si conozco del tema, es por la relación que mantengo con colegas de grandes empresas que han comentado de los cambios en Talento Humano.	Experiencia en las actividades que ha realizado y desempeño en las entrevistas y pruebas, cubrimos una vacante cuando se genera una necesidad, a veces creamos el cargo y si vemos que es relevante, lo mantenemos. Y respecto a las evaluaciones, el reporte de los jefes inmediatos es nuestro método de evaluación.	Un sistema, no. Hay aún mucho desorden y trabajo manual en el área administrativa y sumando a eso, la situación económica y el incremento de gastos en personal nuevo.		

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La gerencia general de la organización posee conocimientos específicos de la importancia de la administración del talento humano, dado que ha empezado a tomar en consideración que mejorar el área en relación a los procesos trae consigo beneficios para la organización a nivel general. La inversión en IT, es decir, en nuevas herramientas para digitalizar algunas áreas ha ocasionado que se establezca un límite en el ámbito económico por el momento, pero, se conoce que, para alcanzar el buen desempeño con estas nuevas tecnologías, es necesario contar con personas competentes. Se afirma en su entrevista, que la empresa se encuentra en un crecimiento acelerado aprovechando el posicionamiento comercial que poseen en la actualidad en el mercado y tal motivo, no se puede desaprovechar, pues, es una oportunidad para mejorar la administración de sus empleados. El objetivo es ofrecer experiencia, tanto al cliente interno como al externo, mediante el desarrollo de las capacidades para que no sólo sean profesionales competentes, sino que, su buen desempeño sea el resultado de esta transformación. Se considera que valora a las personas con las que cuenta el negocio, sabe que es un talento que se debe potenciar o identificar sus capacidades, pero al no contar con un manual de funciones como directriz o guía en las tareas que deben realizar, sería muy complejo fortalecer a los empleados o resolver los conflictos que involucren problemas propios de la ocupación que ejercen. La forma de llevar a cabo las contrataciones y adquisiciones del personal, es obsoleta, frente a los modernos métodos para incorporar y evaluar personas, que han demostrado ser los suficientemente efectivos para alcanzar grandes metas y utilidades a los negocios.

Tabla 4. *Entrevista al especialista de talento humano*

Especialista de talento humano	¿Qué nivel de inclusión tiene la gestión por competencias?	¿Han implementado métodos para el levantamiento de perfiles?	¿Considera estratégico realizar el análisis y levantamiento de perfiles de cargo? ¿Por qué?	¿Cómo considera que va a influir el manual de funciones por competencias en la administración del talento humano?	¿Ha tenido algún inconveniente con los empleados que no han querido realizar alguna función o que no sepan lo que deben hacer?
Respuestas Positivas	He trabajado de forma manual y he comprendido que para que exista una mejora en un proceso y automatizarlo, primero debe mejorarse el registro y los procedimientos de manera manual hasta estar completamente organizados. Al menos el manual de funciones por competencias sería una herramienta muy útil.	Las exigencias a veces son distintas dependiendo la necesidad en ese momento y por eso es que no hay organización, considero que la gestión por competencias se vuelve necesaria en estos casos para incorporar personas del mismo nivel, pero competentes.	No solo lo considero estratégico, lo considero indispensable, ambas características que van de la mano frente a tanto desorden, pero únicamente administrativo, porque la presión de nuestros superiores es lo que nos ha mantenido a flote, pero ellos también están cansados.	Estoy segura que tendrá una influencia positiva y su implementación aportará de manera exitosa, es necesario guiar, orientar, evaluar, corregir y desarrollar al personal. Los gerentes lo saben, pero requiere iniciar desde lo operativo y estratégico, es decir buenas bases para de ahí fortalecer lo demás.	
Respuestas negativas	La verdad muy poco, desde que ingresé acá, los gerentes me manifestaron que sería un verdadero reto porque tienen puesto el foco de atención a la mejora de los procesos, lo único negativo es que yo entraba para mejorar los procesos sin contar con un presupuesto para la automatización u otros gastos.	No, en absoluto. Aquí nos manejamos con formularios de requisición de personal que si surge la necesidad lo contratamos, pero sin anexar a ningún manual un perfil previamente establecido.	Si, muy estratégico. Aquí los perfiles los designan en base a necesidades momentáneas que cuando ya se han cubierto, muchas veces ese mismo personal rota a otras áreas para buscarles que hacer. Para mí, ese trabajo ha sido muy arduo y agotador.		Creo que ese es uno de los problemas más difíciles que he tenido que enfrentar en los conflictos internos. No tengo en que apoyarme para indicar que deben hacer y cuáles son los límites más aun, para aplicar un régimen disciplinario en caso de evadir funciones o no cumplir, no tengo una herramienta para crear un proceso de evaluación, no se puede dejar de lado el aspecto emocional eso ya es parte la administración y por competencias podemos determinarlo. He tenido algunos conflictos en los que nos hemos visto obligados a ejercer la autoridad para que se cumplan las cosas, nos apoyamos en el contrato que expresa "demás funciones asignadas por el superior" sé que no es lo correcto, pero es la única salida cuando no tenemos la herramienta correcta, y los contratos son muy diversos.

Fuente: Elaboración propia

Análisis:

La entrevista con la especialista de talento humano, quien es relativamente nueva en el cargo, que como parte del proceso de mejoras en el área administrativa se ha incorporado, para implementar la gestión de talento humano de manera progresiva en el área, se interpreta de acuerdo al análisis de la entrevista realizada, que la gestión por competencias es estratégica para llevar a cabo un cambio a nivel organizacional, se evidencia en las respuestas de la entrevistada que la inversión en tecnología y sistemas informáticos en la organización han sido uno de los primeros objetivos de las gerencias, posterior a estos cambios, ha surgido la necesidad de contratar personas que respondan a estos cambios o aspectos de contingencia y sepan asumir de manera exitosa lo que demanda el entorno. Se utiliza en la empresa un método muy tradicional como la contratación de personas para cubrir una necesidad existente en el área, sin contar con una debida planificación de vacantes o perfiles de puestos, por lo que, si la necesidad existente no se vuelve permanente el cargo es removido o trasladado a otra área, lo cual, da una administración desorganizada. Mediante la entrevista se pudo verificar que las expectativas que tienen de la gestión por competencias son altas y que será capaz de agregar valor a todos los procesos internos y un buen posicionamiento en el mercado competitivo, con solo potenciar las capacidades de las personas en los cargos en los que se desenvuelven. Desde el punto de vista operativo, destaca que la existencia del manual de funciones es relevante para llevar a cabo procesos importantes en la gestión de personas como el control, seguimiento y evaluación de cumplimiento de actividades de sus trabajadores, por tanto, en sus puntos, se confirma que, la implementación de un manual de funciones favorece el desarrollo de las personas como también en otros procedimientos propios de la administración del talento humano.

3.7.3 Método DACUM

Para dar inicio a las fases del taller del método DACUM, se procede a informar quienes son los participantes a la gerencia general y poner en conocimiento el cronograma de implementación por cada fase.

FASE 1. Planificación del Taller

En la primera fase se lleva a cabo la organización y la asignación de recursos para el mismo (ver anexo E) en relación al espacio físico en donde se desarrollará el taller, las personas que asistirán, los grupos de trabajo y lo horarios establecidos por el comité gerencial, esta distribución se realizó tomando en consideración la totalidad de empleados de la empresa desde los niveles operativos hasta los directivos y asignando grupos aleatorios para que no se

interrumpan las actividades, es decir, si el 50% del grupo asiste en el grupo 1, los empleados restantes asisten en el grupo 2 para no descuidar los resultados del trabajo diario y se designan los días martes, jueves y miércoles que, en este tipo de empresa, hay menos movimiento que los días lunes y viernes, ya que generalmente, se realiza la compra de grandes cantidades de materiales para dar inicio un lunes y lo mismo los viernes para aquellas obras que continúan sus actividades durante los fines de semana. En relación a los suministros se ha asignado todos los requerimientos en su totalidad y los materiales de oficina, se asigna las 10 laptops del negocio y adicionalmente, algunos empleados compartieron las propias.

FASE 2. Realización del método DACUM

Objetivos:

En esta fase inicia el desarrollo del taller del método DACUM donde se reúnen los grupos de empleados para realizar los formularios de funciones y tareas que ejercen en sus diversas ocupaciones. Para ello, se realiza una primera capacitación de instrucciones a cada grupo de trabajo y una dinámica de apertura con la finalidad de integrarlos, crear un buen ambiente y motivarlos. Se concluye la sesión de trabajo planificada con una duración de 6 horas con la entrega digital de los formularios para posteriormente validarlos por los participantes previamente designados. El entregable de los formularios se presentan en la matriz DACUM (ver anexo F)

FASE 3. Validación de la matriz DACUM

Objetivos:

El comité gerencial realiza las sesiones internas mediante las cuales se revisan las funciones y tareas propuestas, los documentos o formularios previamente autorizados por el comité gerencial y los jefes de área. De esta manera, se procedió con el desarrollo del manual de funciones por competencias en base a las funciones determinadas. Los formularios de las tareas se socializan y se difunden a los empleados en conjunto con el manual de funciones revisado y aprobado.

FASE 4. Elaboración de los perfiles de puestos

La fase 4 del método “DACUM” será el producto de la propuesta del proyecto de investigación y se realizará en base al distributivo de cargos establecido, en la elaboración del manual de funciones se agregan criterios y componentes para complementar el descriptivo y orientarlo a la gestión por competencias. Se describen los componentes en el desarrollo del capítulo 4 y el diccionario de competencias alineado al concepto de la organización.

FASE 5. Publicación de la matriz DACUM

El mecanismo de divulgación de la información se realizará mediante la implementación de un plan de difusión en la empresa que contenga los componentes de objetivos, grupos de interés, niveles de difusión, mensajes, estrategia: tono, lenguaje, canales y herramientas, actividades de comunicación y difusión, responsables, cronograma, indicadores de control, seguimiento y evaluación. En la empresa cuentan con Google Workspace, por lo que todos los miembros de la empresa poseen correos electrónicos, acceso al drive de la empresa, entre otras aplicaciones web que pueden facilitar el mecanismo de difusión de la información. El plan de difusión se desarrolla como aporte final a la propuesta de investigación.

Capítulo IV: Propuesta de un Manual de Funciones por Competencias

4.1. Organigrama

El organigrama es una división organizada de los puestos de trabajo en niveles jerárquicos y niveles de autoridad. La empresa cuenta con la distribución de cargos determinada por el comité gerencial, con los que, se construye el organigrama estructural de la empresa. Se subdivide en cuatro importantes áreas de las cuales se desprenden las jefaturas de primera línea y los empleados operativos (ver anexo A).

4.2. Componentes del Manual de Funciones o Glosario de Términos

Tabla 5. Componentes del manual de funciones

División	Espacio geográfico que, marque la diferencia de los cargos en la ubicación donde se encuentren. En la actualidad, al contar con una sola división se establece el área donde trabajan.
Departamento	Área de límite gerencial o de mandos medios que agrupan otras áreas cada vez más operativas lideradas por jefaturas.
Área	Área de supervisión o línea directa que agrupa un conjunto de trabajadores relacionados con las tareas del negocio, relaciones con los clientes o de ámbito administrativo.
Reporta a	Jefe superior inmediato del perfil del puesto, que faculta toda la comunicación directa y vertical en su ámbito.
Cargo	Perfil del puesto en análisis.
Supervisa a	Subordinados que se encuentren por debajo del perfil del puesto en términos de jerarquización, supervisión y control.
Reemplazado por	Cargo o perfil de puesto que puede ejecutar las mismas funciones en caso de encontrarse vacante o ausente.
Posición en el organigrama	Diferenciar la jerarquía del perfil del cargo o su autoridad de línea en el negocio.
Misión del cargo	Definición global del perfil del cargo en relación directa con los objetivos estratégicos de la organización, es el objetivo al que responden las funciones.
Funciones	Son el conjunto de responsabilidades principales de un trabajador que ocupa un espacio razonable de tiempo y describe tareas que involucran habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos sólidos.

Periodicidad	Es el límite razonable de tiempo para el desarrollo de una responsabilidad o función competente al perfil del cargo.
Relaciones internas	Es el grupo de áreas, departamentos o cargos con el que existe una relación de comunicación de manera constante para el cumplimiento de funciones y responsabilidades.
Relaciones externas	Grupos de interés de índole externa con quienes se establece una alianza de comunicación propia de algunas de las responsabilidades o funciones en términos de cumplimiento.
Perfil del cargo:	Agrupar las exigencias del cargo en relación al análisis del ocupante del puesto.
Nivel académico	Establece el nivel mínimo exigido por el cargo para el ocupante en términos académicos, sea este bachillerato, tercer nivel (nivel técnico o superior), cuarto nivel (maestrías)
Especialidad	Establece el límite de áreas de conocimiento del nivel académico que demandan las actividades propias del cargo.
Conocimientos específicos	Resultados de un proceso de formación y experiencia, conocimientos sólidos sean técnicos o propios de la especialidad, es decir aprendidos.
Capacitaciones específicas	Aprendizaje de manera continua o actualización de conocimientos adquiridos en la formación profesional.
Experiencia general	Experiencia mínima de años en un área que agrupa funciones afines al perfil del cargo.
Experiencia específica	Experiencia mínima de años en un cargo que realiza las mismas o más funciones del perfil del cargo.
Competencias	Capacidad de lograr una meta, objetivos o acciones de forma exitosa
Competencias organizacionales	Capacidades que involucra al personal a nivel organizacional. Diversas capacidades de nivel organizacional que se adaptan al perfil del cargo y a la visión del negocio
Competencias específicas	Capacidades que involucra al personal de un área en específico y que se adaptan al perfil del cargo.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Diccionario de Competencias Cardinales

Las competencias cardinales son inherentes a nivel organizacional, se identifican en relación al modelo del negocio, el entorno empresarial, el análisis interno y los resultados obtenidos del taller DACUM, en conjunto con el comité gerencial, a continuación se detalla las competencias requeridas a nivel cardinal por cada uno de los cargos en la tabla 6 y para un mayor detalle del comportamiento en cada uno de los cuatro niveles por competencia (ver

anexo G), se especifica el diccionario de competencias cardinales de acuerdo al modelo de Alles (2007).

Tabla 6. *Competencias cardinales por cargo*

Cargo	Competencia	Nivel requerido
Analista contable	Integridad Responsabilidad personal Compromiso Perseverancia en la consecución de objetivos	B
Analista de cartera	Orientación a los resultados Prudencia Compromiso con la calidad del trabajo Iniciativa	B
Analista de compras y proveedores	Compromiso Ética Orientación a resultados Flexibilidad y adaptación	B
Analista de costos	Temple Compromiso con la calidad del trabajo Ética Responsabilidad	B
Analista de marketing digital	Orientación al cliente Adaptabilidad al cambio Iniciativa Innovación y creatividad	B
Analista financiero	Integridad Responsabilidad personal Ética Compromiso	B
Asesor de call center	Orientación al cliente Orientación a los resultados Compromiso Iniciativa	B
Asesor de clientes	Orientación al cliente Orientación a los resultados Compromiso Iniciativa	B
Asesor legal y regulación	Ética Integridad Prudencia Temple	B
Asesores de venta	Compromiso Orientación al cliente Orientación a los resultados Temple	B
Asesores postventa	Orientación al cliente Orientación a los resultados Compromiso Temple	B
Asistentes de despacho	Responsabilidad Personal Orientación al Cliente Compromiso Calidad de trabajo	B
Asistentes de venta	Orientación al cliente Orientación a los resultados Perseverancia en la consecución de objetivos	B

	Iniciativa	
Auxiliar de bodega	Compromiso Trabajo en equipo Prudencia Responsabilidad personal	C
Auxiliar de servicios generales	Compromiso Orientación a los resultados Temple Calidad de trabajo	C
Especialista de gestión humana	Ética Compromiso Adaptabilidad al cambio Temple	B
Gerente administrativo	Temple Compromiso Integridad Orientación a los resultados	A
Gerente comercial	Trabajo en equipo Perseverancia en la consecución de objetivos Adaptabilidad al cambio Temple	A
Gerente de operaciones	Orientación al cliente Responsabilidad Flexibilidad y adaptación Temple	A
Gerente financiero	Ética Responsabilidad Prudencia Integridad	A
Gerente general	Adaptabilidad al cambio Ética Responsabilidad personal Prudencia	A
Jefe de contabilidad y finanzas	Integridad Ética Compromiso con la calidad del trabajo Trabajo en Equipo	A
Jefe de desarrollo de negocios	Innovación y creatividad Calidad de trabajo Adaptabilidad al cambio Orientación al cliente	A
Jefe de logística y despacho	Orientación al cliente Trabajo en equipo Temple Compromiso con la calidad de trabajo	A
Jefe de ventas y clientes	Trabajo en equipo Iniciativa Orientación al cliente Orientación a los resultados	A
Supervisor de despacho	Orientación a los resultados Orientación al cliente Compromiso Trabajo en equipo	A
Supervisor de logística	Compromiso con la calidad del trabajo Temple Orientación al cliente Trabajo en equipo	A

Fuente: Elaboración propia

4.4. Diccionario de Competencias Específicas

Las competencias específicas son aplicables a los distintos cargos de la empresa, se identifican en relación a las capacidades, destrezas, habilidades que se requieren para las tareas y funciones específica que exige cada puesto de trabajo y los resultados obtenidos del taller DACUM, en conjunto con el comité gerencial, a continuación, se detalla las competencias específicas requeridas por cada uno de los cargos en la tabla 7, así mismo, para un mayor detalle del comportamiento en cada uno de los cuatro niveles por competencia en la tabla 8 se especifica un cargo seleccionado, para visualizar el diccionario completo de competencias específicas por cargos (ver anexo H), se tomó como referencia al modelo de Alles (2007).

Tabla 7. *Competencias específicas por cargo*

Cargo	Competencia específica	Nivel requerido
Analista contable	Adaptabilidad al cambio	B
	Orientación a resultados	B
Analista de cartera	Integridad	B
	Comunicación	B
Analista de compras y proveedores	Modalidades de contacto	B
	Pensamiento analítico	B
Analista de costos	Búsqueda de información	B
	Metodología para la calidad	B
Analista de marketing digital	Herramientas al servicio del negocio	B
	Habilidades mediáticas	B
Analista financiero	Calidad de trabajo	B
	Habilidad analítica	B
Asesor de call center	Comunicación para impartir conocimientos	B
	Capacidad de entender a los demás	B
Asesor de clientes	Desarrollar la relación con el cliente	B
	Orientación al cliente	B
Asesor legal y regulación	Credibilidad técnica	B
	Negociación	B
Asesores de venta	Confianza en sí mismo	B
	Impacto e influencia	B
Asesores postventa	Cierre de acuerdos	B
	Comunicación eficaz	B
Asistentes de despacho	Profundidad en el conocimiento de los productos	A
	Compromiso	B
Asistentes de venta	Confianza en sí mismo	B
	Profundidad en el conocimiento de los productos	B
Auxiliar de bodega	Productividad	C
	Trabajo en equipo	C
Auxiliar de servicios generales	Dinamismo y energía	C
	Trabajo en equipo	C
Especialista de gestión humana	Orientar y desarrollar personas	B
	Desarrollo estratégico de recursos humanos	B
Gerente administrativo	Dirección de equipos de trabajo	A
	Responsabilidad social	A
Gerente comercial	Resolución de problemas comerciales	A
	Presentación de soluciones comerciales	A
Gerente de operaciones	Preocupación por el orden y la claridad	A
	Tolerancia a la presión	A
Gerente financiero	Habilidad analítica	A
	Liderazgo	A
Gerente general	Conocimiento inteligente	A
	Liderazgo	A
Jefe de contabilidad y finanzas	Capacidad de planificación y organización	A

	Orientación a los resultados con calidad	A
Jefe de desarrollo de negocios	Capacidad de planificación y organización	B
	Credibilidad técnica	A
Jefe de logística y despacho	Iniciativa y autonomía	B
	Preocupación por el orden y la claridad	A
Jefe de ventas y clientes	Trabajo en equipo centrado en objetivos	A
	Comunicación eficaz	B
Supervisor de despacho	Preocupación por el orden y la claridad	A
	Liderazgo	B
Supervisor de logística	Capacidad de planificación y organización	B
	Tolerancia a la presión de trabajo	B

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Diccionario de competencias específicas

Cargo: Gerente General					
Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Conocimiento inteligente	Capacidad para discernir el conocimiento real de la compañía por medio de la gestión de información que se encuentra dentro de la organización, el cual sirve para beneficio de los colaboradores, manteniendo unida y mejorando los resultados en las actividades.	Capacidad de entender, discernir y orientar el conocimiento que debe ser difundido en la organización, para mantener informados a los colaboradores, potenciando los resultados de sus actividades en base al contenido divulgado. Además, promueve la unión de la compañía entre pares y jefes.	Capacidad para dirigir el conocimiento dentro de la empresa, fomentando a que todos los equipos de las áreas actúen en base a la información socializada.	Capacidad para identificar el contenido que debe ser divulgado dentro de la organización para mejorar los procesos en relación con los trabajadores.	Capacidad para reconocer datos que ayuden a la empresa en sus procesos.
Liderazgo	Capacidad para dirigir y orientar a los grupos a determinadas acciones para alcanzar los objetivos de la empresa, inspirando los valores organizacionales y motivando el desarrollo de habilidades en los grupos, realizando retroalimentación en base a las opiniones y a un diagnóstico de necesidades. Además, debe motivar la participación activa de los miembros del área.	Capacidad para dirigir y orientar a las personas a conductas beneficiosas para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Mejorando los procesos por medio de retroalimentación al personal, la divulgación de valores que fomenten conductas óptimas e incorporando estrategias motivacionales a los colaboradores.	Capacidad para dirigir y orientar a las personas para alcanzar las metas, brindando retroalimentación con escucha activa para la mejora continua del personal.	Capacidad para proponer objetivos que el personal deba seguir, el cual estará supervisado.	Capacidad para ordenar personas para que cumplan los objetivos del área.

Fuente: Elaboración propia

4.5. Manual de Funciones por Competencias

A continuación, en la figura 5, se visualiza el manual de funciones del gerente general, dirigirse la parte final del documento para visualizar de manera completa el manual de funciones por competencias para la empresa “XYZ”. (ver anexo I)

Figura 5. *Gerente general*

DESCRIPCIÓN GENERAL			
DIVISIÓN:	DIRECCIÓN GENERAL		
DEPARTAMENTO:	DIRECCIÓN GENERAL	AREA:	DIRECCIÓN GENERAL
CARGO:	GERENTE GENERAL	REPORTA A:	COMITÉ EJECUTIVO
SUPERVISA A:	GERENTE ADMINISTRATIVO, GERENTE COMERCIAL, GERENTE FINANCIERO, GERENTE DE OPERACIONES		
REEMPLAZADO POR:	N/A		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD GG[Gerente General] --> GA[Gerente Administrativo] GG --> GC[Gerente Comercial] GG --> GF[Gerente Financiero] GG --> GO[Gerente de Operaciones] </pre>			
MISIÓN DEL CARGO			
Dirigir y coordinar la gestión de todas las áreas de la empresa, además de diseñar estrategias para lograr el crecimiento de la empresa controlando actividades, presupuestos y optimizando gastos.			
FUNCIONES:			
N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD	
1	Suscribir alianzas estrategicas aprobadas por el directorio	Semestralmente	
2	Establecer políticas y procesos que mejoren la conduccion de la empresa	Anualmente	
3	Representar a la empresa como delegado del directorio	Semanalmente	
4	Establecer y supervisar el cumplimiento macro indicadores de gestión basados en los objetivos de la organización.	Mensualmente	
5	Aprobar y modificar los reglamentos internos de la empresa	Anualmente	
6	Preparar el plan anual de negocios, expansion e inversion y el presupuesto general de la empresa	Semestralmente	
RELACIONES			
INTERNAS		EXTERNAS	
Gerencia Administrativa, Financiera, Operaciones y Comercial		Clientes, Proveedores, Grupos de interés	
PERFIL DEL CARGO			
FORMACIÓN			
	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:			X
ESPECIALIDAD:	Administracion de empresas, Finanzas, Economía		
CAPACITACIÓN			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Legislación Laboral, Seguridad Social, Sistemas y Sub-sistemas de Recursos Humanos		
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Cultura organizacional, Administracion por procesos, Administracion y organización		
EXPERIENCIA			
GENERAL	10 años de experiencia general en áreas administrativas		
ESPECÍFICA	5 años gerenciando empresas comerciales o de construcción		
COMPETENCIAS:			
ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Adaptabilidad al cambio	A	Conocimiento Inteligente	align="center">A
Ética	A		
Responsabilidad personal	A	Liderazgo	align="center">A
Prudencia	A		

Fuente: Elaboración propia

4.6. Plan de Difusión del Manual de Funciones por Competencias

Tabla 9. Plan de Difusión

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar el manual de funciones por competencias a todos los trabajadores y empleados de las áreas de la organización. • Potenciar de manera continua la comprensión del manual de funciones y la adhesión a la misión y a las funciones del puesto. • Demostrar a los empleados de la empresa el interés de fortalecer sus capacidades y destrezas en términos de desarrollo profesional y organizacional.
Grupos de interés	Empleados, Trabajadores, Gerencias de nivel medio y Gerencia general
Niveles de difusión	Nivel local - Ubicado en Milagro, provincia del Guayas.
Mensaje	<p>"Querido equipo, para la Franquicia Disensa "XYZ" Milagro, ustedes son el activo más importante de la organización, ¡son nuestros socios!, y es por este gran motivo, que quisiera socializar con ustedes nuestro primer producto de una de las metas clave de nuestro gran proyecto de mejora continua para el cliente interno y externo de nuestro negocio: El manual de funciones por competencias de todos los perfiles de puestos, es importante que se familiaricen con sus funciones y tareas y demás aspectos de su ocupación. Uno de nuestros más importantes objetivos es el bienestar corporativo y nos complace aportar cada vez con este granito de arena en todos los procesos del negocio, pero siempre en constante búsqueda del desarrollo tanto profesional como el desarrollo organizacional. Se solicita gentilmente acercarse a la oficina de la especialista de talento humano, para firmas del adendum de su contrato con las funciones establecidas en los manuales el día lunes 29 de agosto desde las 15h00 con la camiseta uniforme color rojo y a las 17h00 nos vemos en el Pasillo externo #1 para un refrigerio, estaremos próximos a asumir los más desafiantes retos en pos de fortalecer nuestras capacidades y compromiso con el negocio. ¡Te esperamos! #SomosTeamDisensaMilagro. Atentamente,</p> <p style="text-align: center;">Gerencia General</p>
Estrategia (Lenguaje, canales y herramientas)	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje del Gerente General a todos los empleados para crear compromiso • Tríptico de frases de motivación para cada empleado. • Sesión de fotos con un marco diseñado de la empresa con el hashtag #SomosTeamDisensaMilagro. • Implementación de un mural de fotos de todos los empleados por áreas y general. • Creación de un video de la interacción entre los empleados de la empresa e imágenes espontáneas • Entrega de un esfero con el hashtag #SomosTeamDisensaMilagro
Actividades de comunicación y difusión	<ul style="list-style-type: none"> • Envío de mensajes masivos en el chat oficial del grupo de WhatsApp de la empresa. • Envío de correo electrónico de comunicación a todos los empleados. • Entrega física de las volantes a los empleados de la empresa
Responsables	Especialista de Talento Humano, Jefe de Desarrollo del Negocio y Analista de Marketing digital
Cronograma	<p>15 al 17 agosto - Cotización</p> <p>18 al 20 de agosto - Planificación</p> <p>22 al 24 de agosto - Difusión</p> <p>25 al 27 de agosto - Organización</p>
Indicadores de control, seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de clima laboral • Aprendizaje de funciones • Adhesión a la cultura corporativa y valores • Absentismo laboral • Consecución de objetivos

Fuente: Elaboración propia

Capítulo V

CONCLUSIONES

Previo a la confirmación del problema existente en la organización mediante el análisis de la información recopilada, se desarrolló el diccionario de competencias tanto cardinales como específicas de manera estratégica por cada cargo de la empresa comercial acorde a las exigencias del negocio y el modelo de actuación comercial que marca y denota un crecimiento notable en el sector. Las competencias fueron establecidas acorde a las funciones y tareas que permitieron identificar la habilidades, destrezas y capacidades que se requieren para las mismas, fueron recopiladas en el formulario de DACUM validado y formalizado en base a la experticia de los investigadores y que los integrantes pudieron identificar en sus diversas sesiones de taller en el que reunieron la información de sus puestos de trabajo en tareas o acciones específicas de trabajo que responden a una función en un determinado tiempo.

Se desarrolló el manual de funciones por competencias como propuesta para implementarlo en la organización y para todos los puestos de trabajo en el que se incluyen componentes propios de un análisis, diseño, y descriptivo de cargos en materia de talento humano y el subsistema de organización de personas. El análisis del perfil del cargo reúne indicadores de gran importancia para la gestión por competencias tales como los conocimientos específicos, capacitaciones, áreas de conocimiento o instrucción académica y experiencia a nivel global o específica, que definen la necesidad de profesionales con capacidades y destrezas, al mismo tiempo que el instrumento favorece los demás procedimientos para una correcta administración del talento humano.

Se elaboró un plan de difusión para socializar a todos los cargos, el manual de funciones por competencias en el que, mediante componentes tales como; objetivos, grupos de interés, niveles de difusión, mensajes, estrategia, tono, lenguaje, canales y herramientas, actividades de comunicación y difusión, responsables, cronograma, indicadores de control, seguimiento y evaluación, se asegura que todos los empleados, desde altos mandos hasta niveles operativos hayan tenido conocimiento del instrumento, con la finalidad de que se dé inicio a una gestión más estratégica que se alinee a la consecución de los objetivos propuestos para el crecimiento continuo del negocio y fortaleciendo al personal con el que cuenta, hacia un modelo de desarrollo competente y de alto potencial.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en la investigación y a las conclusiones del estudio investigativo se pone a consideración del lector y a la comunidad educativa las siguientes recomendaciones:

Informar y destacar la importancia del diccionario de competencias a todo el comité gerencial y los mandos medios para que de manera constante persistan en potenciar en sus subordinados los más altos niveles en el desarrollo de competencias tanto cardinales como específicas, mediante la adecuada asignación de retos y desafíos en sus cargos con la finalidad de cumplir cada uno de los objetivos propuestos en las unidades y a nivel organizacional con excelencia.

Se sugiere la implementación del manual de funciones en base a competencias, ya que es una fuente generadora de ventaja competitiva que mejora notablemente la visión que han tenido los trabajadores de la empresa acerca de la importancia de los puestos de trabajo, así mismo, genera un sentido de compromiso superior en sus funciones y tareas asignadas y motiva a la creación de un ambiente de cambio, innovación y participación activa.

Realizar periódicamente un feedback por parte de los jefes de mandos medios hacia sus subordinados acerca del desarrollo de competencias y el cumplimiento de las tareas operativas y las funciones de cada puesto de trabajo. El uso de esta estrategia de seguimiento es de vital importancia para la mejora de la administración del talento humano porque permite destacar puntos fuertes y débiles en un espacio de reflexión y acercamiento entre el líder y el colaborador, lo cual, beneficia en la relación laboral y genera un alto nivel de compromiso.

Establecer metas desafiantes y alcanzables a los trabajadores y a los mandos medios para motivar al desarrollo y autodesarrollo de habilidades, destrezas y capacidades que permitan fortalecer las competencias que exige el perfil del puesto para el ocupante. La delegación de responsabilidad y retos en una correcta administración del talento humano permite que el trabajador identifique la importancia que tiene su participación en el logro de los objetivos estratégicos propuestos en la empresa y responde a una de las demandas del actual mercado laboral para lograr altos niveles de motivación en los trabajadores.

Referencias

- Acurio, J., Álvarez, L., Manosalvas, L. y Amores, J. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo SA del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (4), 93-100.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1618>
- Ali, M.; Qureshi, S.; Memon, M.; Mari, S. y Ramzan, M. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE open*, 11 (2), 1-15.
<https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Alles, M. (2007). Desarrollo del Talento Humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias., 3era edición. Buenos Aires: Granica
- Armada, J. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, 98 (2), 310-325.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.5527593>
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley y Sons.
- Bratianu, C.; Hadad, S. y Bejinaru, R. (2020). Paradigm Shift in Business Education: A Competence-Based Approach. *Sustainability*, 12 (4), 1-17;
<https://doi.org/10.3390/su12041348>
- Byham, W. y Cox, J. (1998). *Zapp!: the lightning of empowerment: how to improve productivity, quality, and employee satisfaction*. New York: Ballantine Pub. Group.
- Cárdenas, E.; Pérez, O.; González, A. y Marrero, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1631/1110>
- Castillo, J. y López, M. (2012). Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB. *REDINE – UCLA*, 1 (1), 1-17.
<https://revistas.uclave.org/index.php/redine/article/view/1324/621>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- CLAD (2018). *Competencias Laborales en el Sector Público. Colección Experiencias EIAPP*.

- de Sousa, J.; de Sousa, F.; de Souza, L. y Rossato, J. (2019). Gestión por Competencias ¿Moda, Slogan o desarrollo organizacional? *ID on line. Revista de Psicología*, 13 (46), 684-703. <http://dx.doi.org/10.14295/idonline.v13i46.1397>
- Escobar, J.; Real, M.; González, P. y Casco, A. (2017). Manuales de procedimientos en la administración pública. Garantías de cumplimiento de los principios constitucionales. *Magazine de las Ciencias*, 2 (2), 1-12. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/243/189>
- Fine, S. y Cronshaw, S. (1999). *Functional Job Analysis. A Foundation for Human Resources Management*. New York: Psychology Press.
- Fonseca, J.; Andrade, C. y Tobar, M. (2021). La gestión por competencias en la formación de emprendedores de negocios sostenibles. Un análisis desde la academia. *Alfa Publicaciones*, 3 (2.2), 17–27. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.2.56>
- Franco-López, J. y Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85-101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- González, D., Medina, A., Medina, Y., Assafiri, Y., Nogueira, D. (2021). La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos. *Ingeniería Industrial*. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000200108&script=sci_arttext&tlng=en
- Guerrero, C. y Narváez, G. (2014). Las competencias: una propuesta conceptual hacia la unificación multidimensional en el contexto de los recursos humanos. *European Scientific Journal*, 9 (10), 391-402. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n10p%25p>
- Guerrero, C. (2011). Una aproximación conceptual de la gestión por competencias.
- Guerrero, C.; Valverde, M. y Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58 (1), 251-288. <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n1/v58n1a11.pdf>
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training*, 23 (6), 275-286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>
- Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 306-318. <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>
- <https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/competencias-basicas-genericas-yespecificas/>
 Instituto Nacional de Administración Pública de la República Dominicana (2021). *Modelo de gestión por competencias*. Santo Domingo: INAD. <https://inap.gob.do/modelo-de-gestion-de-competencias/>
- Kupczyk, T. y Stor, M. (2017). *Competency Management. Theory, research y business practice*. Wrocław: University of Business in Wrocław.

- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lévy, L. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20 (1), 311-322.
<https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/download/49881/30506>
- Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15 (1), 83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28 (1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Megahed, N. (2018). A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling. *KnE Social Sciences*, 3 (10), 104–126.
<https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3106>
- Mendieta-Ortega, M.; Erazo-Álvarez, J. y Narváez-Zurita, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5 (10), 1-19.
<https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Mendoza, I. (2018). *Competencias básicas, genéricas y específicas*. UTEL Editores, 15-19.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo : Cinterfor/OIT.
https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf
- Miranda, S., Orciuoli, F., Loia, V., y Sampson, D. (2017). An ontology-based model for competence management. *Data y Knowledge Engineering*, 107, 51-66.
<https://doi.org/10.1016/j.datak.2016.12.001>
- Montes, M. (2018). Competencias laborales del gerente de talento humano de acuerdo a las exigencias actuales de las organizaciones. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 10 (22), 39-50.
<https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1895>
- Muñoz, S.; Vargas, F.; Miranda, Y. y García, R. (2021). Evaluación de las Competencias Laborales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas.

Revista gestión de las personas y tecnología, 14 (42), 23-42.
<https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i42.5281>

- OCDE (2017). *OECD Skills Strategy, Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competencias destrezas y habilidades de México, Resumen Ejecutivo*. México 2017, OCDE, París.
- Palmira, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista Industrial Data*, 24 (1), 97-120.
<https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Pérez-Capdevila, J. (2012). Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método para evaluarlas, medirlas y caracterizar a las personas. *Revista avanzada científica*, 15 (1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3855359>
- Quimiz, G. y Palacios, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 2 (82), 12-20.
<http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/download/242/327/>
- RAE - Real Academia Española (2021). *Diccionario de la lengua española, 23.ª ed.*, [versión 23.5 en línea]. <https://dle.rae.es>
- Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Educare*, 24 (2), 1-15. <http://doi.org/10.15359/ree.24-2.23>
- Ricardo, M. y Pérez, M. (2021). Procedimiento de diagnóstico para la implementación de sistemas de gestión del conocimiento. *Revista Reflexiones*, 100 (1), 132-153.
<https://dx.doi.org/10.15517/rr.v100i1.4074>
- Salman, M., Ganie, S.A. and Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic review and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44, (6/7), 717-742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Santacruz, L.; López, L. y Morales, A. (2019). *Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil*. Repositorio Universidad CES.
https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4036/1003139951_2019.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. RIL Editores.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. New York: John Wiley y Sons.

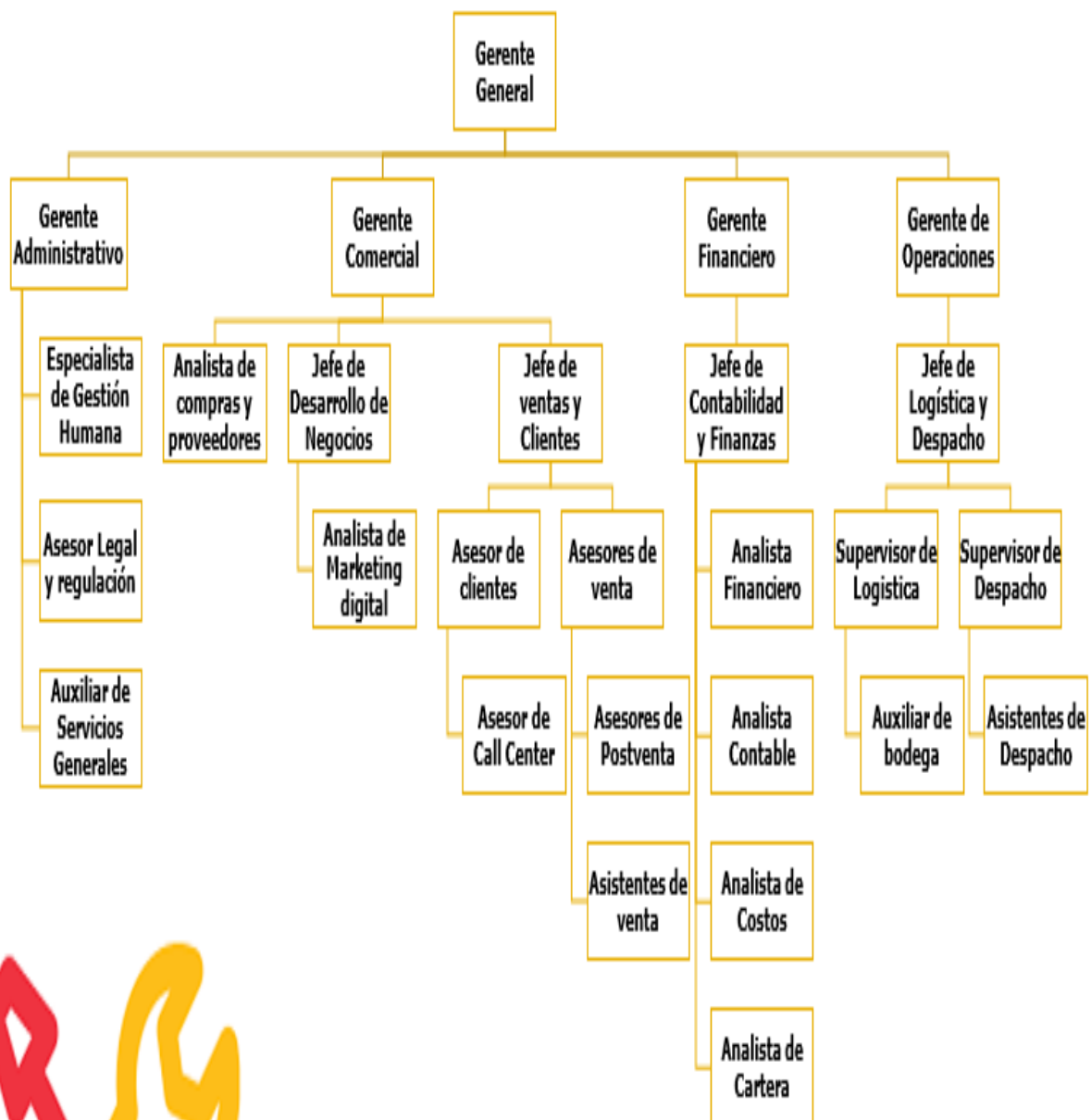
- Téllez, A. (2021). *Factores de Desarrollo del Talento Humano y su incidencia en el desempeño de los colaboradores de la Biblioteca Salomón de la Selva UNAN - Managua, en el período 2018-2019*.
<https://repositorio.unan.edu.ni/15117/1/15117.pdf>
- Tolley, G. (1987). Competence, Achievement and Qualifications. *Industrial and Commercial Training*, 19 (5), 6-8. <https://doi.org/10.1108/eb004077>
- Vallejo, C. y León, J. (2018). Modelo de gestión por competencias para una comuna en la provincia de Santa Elena. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 3 (11), 29-32. <https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol3iss11.2018pp29-32p>
- Vera, K., Loor, G. y Esquivel, R. (2022). Desempeño y gestión por competencias del talento humano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Uniandes Episteme*, 8 (3), 350-363.
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1969/1747>
- Virtanen, T. (2000). Changing competences of public managers: tensions in commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 13 (4), 333-341.
<https://doi.org/10.1108/09513550010350300>
- Vitello, S., Greator, J. y Shaw, S. (2021). *What is competence? A shared interpretation of competence to support teaching, learning and assessment*. Cambridge University Press & Assessment.
- Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9 (2), 247-252. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Wang, J.; Liao, P. y Yu, G. (2021). The Mediating Role of Job Competence between Safety Participation and Behavioral Compliance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (11), 1-19: 5783.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18115783>
- Wong, S. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9 (3), 95–114. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>

ANEXOS

Anexo A

Organigrama de la Empresa “XYZ”

Organigrama de Jerarquías



Fuente: Franquicia Disensa “XYZ”

Anexo B

Fases del Método DACUM

FASE 1: Planificación del taller "Método DACUM".	Objetivos: <ul style="list-style-type: none">-Organización del taller y asignación de recursos (materiales, suministros y espacio).-Definir alcance del taller y los grupos de expertos y asesores/especialistas.-Establecer un tiempo y periodo del taller y sus horas de ejecución.-Difusión de convocatoria a los trabajadores y jefes.-Planificar la capacitación de instrucción y las dinámicas de integración.
FASE 2: Realización del taller "Método DACUM".	Objetivos: <ul style="list-style-type: none">-Descripción de tareas por cada puesto de trabajo.-Asignación de funciones con asesorías del especialista y jefaturas para cargos operativos.-Asignación de funciones con asesoría del especialista para cargos de nivel superior.
FASE 3: Validación de matriz DACUM.	Objetivos: <ul style="list-style-type: none">-Realizar las sesiones de revisión entre comité gerencial, especialistas y expertos (jefes inmediatos) para revisión de los tareas y funciones.-Validar los formularios de tareas y funciones por cada jefe de área y comité gerencial.
FASE 4: Elaboración de los perfiles ocupacionales de puestos.	Objetivos: <ul style="list-style-type: none">-Definir los componentes que integrarán el descriptivo de puesto en relación al análisis ocupacional y perfil del puesto.-Facilitar la objetividad de la información en conjunto con el especialista.-Describir los otros componentes del descriptivo de puestos en relación a las tareas y funciones obtenidas del método DACUM.-Asignar las competencias cardinales y específicas en cada cargo en base al diccionario de competencias propuesto.
FASE 5: Publicación de la matriz DACUM.	Objetivos: <ul style="list-style-type: none">-Definir el mecanismo de divulgación del descriptivo de puestos que facilite el acceso a la información y consulta de los empleados.-Realizar la difusión del descriptivo de perfiles ocupacionales y proponer un plan de seguimiento y control de cumplimiento de funciones.

Fuente: Elaboración propia

Anexo C

Cronograma de Implementación del Método DACUM

FASES	MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
	Sem -1	Sem -2	Sem -3	Sem -4	Sem -1	Sem -2	Sem -3	Sem -4	Sem -1	Sem -2	Sem -3	Sem -4	Sem -1	Sem -2	Sem -3	Sem -4
FASE 1: Planificación del taller "Método DACUM"			_____													
FASE 2: Realización del taller "Método DACUM"					_____											
FASE 3: Validación de matriz DACUM									_____							
FASE 4: Elaboración de los perfiles de puestos										_____						
FASE 5: Publicación de la matriz DACUM													_____			

Fuente: Elaboración propia

Invitación de Socialización del Taller DACUM



Taller de Trabajo



- **Objetivo Método DACUM**

- Desarrollar y construir un currículo asociado a normas de competencias que expliquen criterios de desempeño de trabajadores.
- Desarrollar guías didácticas basadas en competencias laborales
- Alinear y comprometer a los trabajadores a los objetivos estratégicos de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Anexo E**Planificación del Taller DACUM**

Grupos	Grupos		
	1	2	3
Taller	Método DACUM	Método DACUM	Método DACUM
Fecha de implementación	7/6/2022	9/6/2022	15/6/2022
Alcance	Área administrativa	Área comercial y Operaciones	Área comercial, Operaciones y Contabilidad
Número de empleados	5	17	23
Materiales de oficina	3 laptops, impresora.	10 laptops, 3 impresoras.	12 laptops, impresoras.
Suministros	Hojas A4, plumas, lápices, borradores, marcadores, pizarra, proyector, cartulinas.	Hojas A4, plumas, lápices, borradores, marcadores, pizarra, proyector, cartulinas.	Hojas A4, plumas, lápices, borradores, marcadores, pizarra, proyector, cartulinas.
Espacio físico	Salón de reuniones del negocio	Salón de reuniones del negocio	Salón de reuniones del negocio
Hora	09h00	09h00	09h00
Duración del taller	6 horas	6 horas	6 horas
Capacitación	Investigadores – Instructivo y beneficios del método DACUM	Investigadores – Instructivo y beneficios del método DACUM	Investigadores – Instructivo y beneficios del método DACUM
Dinámicas	Dinámica de apertura y cierre	Dinámica de apertura y cierre	Dinámica de apertura y cierre

Fuente: Elaboración propia

ANEXO F

Matriz DACUM de los Perfiles de Puestos



MATRIZ DACUM				
CARGO: Gerente General				
FUNCIONES	TAREAS			
Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el directorio	Contacto continuo con proveedores	Informarse sobre novedades en el mercado	Fomentar la responsabilidad social de la empresa	Mejorar la calidad del trabajo
Establecer políticas y procesos que mejoren la conducción de la empresa	Fomentar clima organizacional adecuado	Seguimiento de los procesos establecidos	Resolver conflictos entre trabajadores	Motivar a los empleados
Representar a la empresa como delegado del directorio	Coordinar reuniones con los diferentes departamentos	Aprobar procesos	Representar legalmente a la empresa en relaciones publicas	Establecer canales para relaciones publicas
Supervisar la contratación y formación de nuevos empleados	Liderar la implementación de estrategias	Supervisar la gestión del área de recursos humanos	Gestionar financiamiento para capacitaciones	Verificar el proceso de Contratación de personal
Aprobar y modificar los reglamentos internos de la empresa	Proveer los riesgos de la empresa	Controlar los ingresos y egresos de la empresa junto con el gerente financiero	Supervisar las operaciones de los departamentos	Controlar la documentación de la empresa
Preparar el plan anual de negocios, expansión e inversión y el presupuesto general de la empresa	Controlar los presupuestos asignados a cada actividad	Controlar los ingresos y egresos de la empresa	Estimar los gastos de administración, ventas y producción	Administrar el cumplimiento del presupuesto aprobado



MATRIZ DACUM				
CARGO: Gerente Administrativo				
FUNCIONES	TAREAS			
Registrar desempeño por cada departamento	Monitorear todas las actividades administrativas.	Verificar el cumplimiento de los estándares correspondientes.	Evaluar el desempeño del personal a cargo.	Fomentar el correcto desempeño a nivel grupal.
Asegurar el adecuado uso de los recursos, bienes y suministros requerentes en las áreas	Conducir la provisión de recursos a todas las áreas.	Coordinar la administración de recursos materiales	Supervisar el uso de los recursos materiales y servicios en las operaciones.	Asegurar la disponibilidad de recursos en todas las áreas.
Determinar políticas que cumplan la operatividad de la empresa	Proponer políticas, normas y lineamientos para las actividades administrativas.	Verificar el cumplimiento de las políticas en toda el área.	Mantener actualizadas las políticas de acuerdo con el entorno empresarial.	Garantizar la socialización de toda la normativa a todo el personal.
Mejorar la organización en la empresa	Participar activamente en la planificación general de la empresa.	Conducir y supervisar los procesos de reclutamiento del personal.	Proporcionar información oportuna a la gerencia general respecto a Recursos humanos.	Propiciar y mantener un clima laboral apropiado
Fomentar ideas para optimizar los recursos de la empresa	Desarrollar indicadores de gestión para evaluación de la eficiencia.	Administrar el presupuesto aprobado por la Gerencia General.	Controlar la cartera de proveedores.	Coordinar acciones de desarrollo y optimización en la empresa.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Especialista de Gestión Humana				
FUNCIONES	TAREAS			
Diseñar e implementar estrategias y políticas de recursos humanos de acorde con los valores corporativos y los objetivos de la empresa.	Establecer herramientas que automaticen el reclutamiento	Mantener actualizado el manual de funciones de la empresa.	Recopilar información acerca de las necesidades de Recursos humanos.	Verificar el cumplimiento del curriculum para cada uno de los cargos de la empresa.
Supervisar los procesos de selección, contratación y desvinculación de la empresa.	Hacer seguimiento a todo el proceso de selección.	Examinar las leyes de igualdad de oportunidades en el empleo	Apoyarse en la asesoría legal en cuestiones de modalidades de contratos.	Verificar la asignación de plazas y vacantes en las diferentes áreas.
Supervisar los registros de asistencia, permisos y vacaciones.	Verificar las marcaciones de todo el personal.	Dar trámite a las solicitudes de los colaboradores.	Generar Roles de pagos y nómina.	Rendir los informes periódicos de gestión que le sean solicitados por el Gerente
Establecer normas de evaluación de resultados y desempeño del personal.	Establecer procesos de evaluación del desempeño.	Establecer indicadores para la medición de la productividad.	Analizar rendimientos individuales y colectivos.	Presentar informes a la jefatura respecto a los resultados de la evaluación.
Ejecutar el plan anual de comunicación interna.	Socializar internamente las políticas de la empresa.	Establecer canales de comunicación interna.	Programar capacitaciones sobre identidad corporativa.	Fomentar la comunicación corporativa



MATRIZ DACUM				
CARGO: Asesor legal y regulación				
FUNCIONES	TAREAS			
Asesorar en áreas administrativas en los procesos legales de la empresa	Aplicar herramientas preventivas en casos fortuitos	Brindar servicios legales en otros aspectos de la empresa	Elaborar estrategias que permitan reducir las infracciones legales	Avalar la constitución de la estructura jurídica de la empresa
Garantizar la correcta implementación de las normas legales	Evaluar los procesos administrativos en la empresa	Garantizar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores	Determinar la situación actual de la empresa	Seguimiento de procesos abiertos de la organización
Elaborar todo tipo de contratos en relación a la actividad económica de la empresa	Redactar contratos que permitan una negociación activa que satisfagan ambas partes	Plasmear convenios que regulen las relaciones laborales de los trabajadores	Interceder por los intereses de la empresa	Evitar la discrepancia de los acuerdos comerciales
Supervisar el patrimonio de la empresa	Analizar la tendencia del equilibrio del patrimonio	Controlar el patrimonio a través de la inspección de los activos fijos	Presentar la información patrimonial a los jefes	Brindar una retroalimentación a los jefes del estado actual del patrimonio
Elaborar políticas internas y supervisarlas	Establecer políticas que permitan un buen ambiente laboral	Supervisar cumplimientos de las normas de la empresa	Planificar estrategias que permitan una mejora continua de la empresa	Implementación de las disposiciones dadas por las gerencias
Estar informado acerca de los cambios legislativos	Mantenerse informado sobre cambios legislativos ya que es importante para la mejora continua	Adaptarse a los cambios que se den en las normas legislativas	Informar a la gerencia sobre los cambios legislativos	Aplicar estrategias ante posibles situaciones negativas



MATRIZ DACUM				
CARGO: Auxiliar de servicios generales.				
FUNCIONES	TAREAS			
Velar que las áreas asignadas y oficinas se mantengan limpias, antes del ingreso de los colaboradores.	Registrar actividades en la bitácora	Cumplir con los horarios establecidos	Realizar el requerimiento de suministros oportunamente.	Verificar en todo el momento el correcto estado de las instalaciones.
Mantener en buenas condiciones de aseo, todos los ambientes y oficinas de la empresa.	Mantener el buen aseo en cualquier elemento (muebles, ventanas, mesas) de las áreas.	Clasificar la basura en bolsas separadas y almacenarla correctamente.	Responsabilizarse en todo momento por los imprevistos de higiene en el área asignada.	Atender requerimientos de los diferentes ambientes.
Dar servicio de cafetería a las diferentes áreas, además dar servicio a las distintas reuniones que se den dentro de la empresa.	Mantener actitud de servicio en todo momento.	Verificar implementos de cafetería.	Organizar los ambientes para las distintas sesiones.	Atender disposiciones del jefe inmediato.
Cumplir de forma efectivas a otras funciones dadas por el jefe inmediato, no olvidando velar por la buena presentación y orden.	Cuidar en todo momento la imagen y presentación.	Mantener el orden de los suministros utilizados.	Optimizar el rendimiento de los suministros utilizados.	Anticipar cualquier evento no considerado al jefe inmediato.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Gerente Comercial				
FUNCIONES	TAREAS			
Administrar de forma eficiente los recursos humanos y materiales asignados	Conducir la provisión de recursos a todas las áreas.	Coordinar la administración de recursos materiales	Supervisar el uso de los recursos materiales y servicios en las operaciones.	Asegurar la disponibilidad de recursos en todas las áreas.
Elaborar indicadores de gestión para el área y supervisar el cumplimiento de los mismos	Desarrollar indicadores de gestión y resultados.	Establecer metas y objetivos	Planificar reuniones de retroalimentación y evaluación	Realizar ajustes y tomar decisiones respecto a resultados de indicadores.
Gestionar estrategias y realizar el seguimiento al cumplimiento de metas del área de ventas y clientes	Definir y dirigir la estrategia comercial.	Identificar oportunidades de expansión	Analizar y desarrollar productos y servicios.	Generar estrategia y plan de marketing para los productos y servicios.
Realizar análisis de mercado, negociaciones con clientes y proveedores.	Analizar e investigar condiciones de mercado	Búsqueda permanente de innovación y desarrollo.	Fortalecer las relaciones comerciales.	Gestionar eventos de participación comercial.
Elaborar reporte periódicos del área a la gerencia general	Informe permanente de resultados.	Informe de rendimiento y gestión.	Reporte de estrategias de marketing.	Reporte de resultados de mercadeo.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Analista de compras y proveedores				
FUNCIONES	TAREAS			
Asegurar y registrar el cumplimiento de la entrega y abastecimiento de los materiales y recursos por parte de los proveedores	Realizar reportes de compras acorde al tiempo establecido.	Priorizar las compras según las necesidades y resultados de inventarios.	Suministrar la información al área logística	Coordinar acciones interdepartamentales.
Cotizar y evaluar la adquisición de materiales y recursos para ajustar los gastos por compras al presupuesto asignado	Estructurar la cartera de proveedores con toda la información disponible.	Analizar las características de los materiales solicitados antes de realizar la gestión de compra.	Verificar que las especificaciones de los materiales cumplan con los estándares de calidad.	Considerar varias alternativas de proveedores.
Negociar estratégicamente con los proveedores buscando abastecer la empresa de manera eficiente	Planificar reuniones periódicas con los proveedores.	Dar seguimiento a los proveedores para asegurar la llegada de materiales a tiempo.	Coordinar con bodega la recepción y revisión de los pedidos.	Evaluar en base a varios criterios el rendimiento de los proveedores.
Disminuir los costos en los materiales adquiridos sin afectar la calidad o rendimiento de los mismos	Analizar costos del mercado	Ejecutar procesos de selección de proveedores en función del ahorro.	Gestionar promociones o descuentos por compras.	Evaluar el costo de los productos.
Programar la entrega de materiales por parte de los proveedores cumpliendo la normatividad legal vigente	Controlar que los proveedores cumplan con nuestros reglamentos.	Solicitar guías de remisión.	Solicitar referencias comerciales con otras organizaciones.	Presentar informe de selección de proveedor.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Jefe de Desarrollo de Negocio				
FUNCIONES	TAREAS			
Implementar estrategias para incrementar las ventas y alcanzar los objetivos propuestos	Realizar los estudios de satisfacción al cliente para medir la calidad de los productos	Desarrolla estrategias para la ejecución de la Postventa.	Implementar beneficios para los clientes con la finalidad de crear fidelidad en la gestión	Estimar el costo de inversión de la publicidad de los productos y las ventas
Crear un sistema de mercadeo para complacer las necesidades de los clientes y beneficiar económicamente a la empresa	Adquirir sugerencias de los clientes para conocer sus necesidades	Implementar encuestas digitales para los usuarios y lanzar productos de acuerdo a lo indicado por los clientes	Analizar la incorporación de nuevos productos en el mercado.	Conoce a perfección las condiciones de Mercado: Competencia, clientes, precios, etc.
Instaurar nuevos Métodos de Marketing con publicidad certera	Potenciar la imagen corporativa a través de estrategias de mercadeo.	Proponer cambios innovadores en las metodologías de Marketing tradicionales.	Desarrollo de marca de productos a partir del tratamiento de la imagen.	Realiza eventos de presentación y demostración de productos en el mercado.
Trabajar en conjunto con el Gerente General para la correcta comercialización	Desarrollar planes para la comercialización de los productos	Organizar junta directiva para la toma de decisiones en cuanto a la comercialización	Informar cómo se encuentra económicamente la empresa para el costo de comercialización	Coordina reuniones ejecutivas para la rendición de cuentas.
Cumplir con las normativas dictada por la empresa para evitar dilemas laborales	Conocer integralmente las normativas y manuales de funciones específicas y generales.	Mantener siempre las buenas prácticas profesionales.	Cumplir sin excepción las actividades del manual de funciones.	Respetar siempre el espíritu colaborativo de la empresa.
Realizar el debido control en las diferentes áreas asignado por el Gerente Comercial	Regular la productividad con incentivos o sanciones según sea el caso.	Evalúa constantemente el desempeño del personal a su cargo.	Verificar el cumplimiento de indicadores.	Garantiza el buen clima laboral dentro del departamento a su cargo.



MATRIZ DACUM				
CARGO: ANALISTA DE MARKETING DIGITAL				
FUNCIONES	TAREAS			
Estudiar las necesidades del mercado	Realizar investigación de mercado	Diseñar métodos eficaces de insights para saber cómo iniciar la investigación	Seleccionar al público que se pretende estudiar para desarrollar el informe	Analizar e interpretar los datos mediante tabulación en excel
Analizar información sobre los stakeholders	Identificar cuáles son los participantes de valor de la empresa	Realizar matrices FODA para conocer la situación de la empresa	Definir los roles de cada participante para conocer la afectación que tendrá en las campañas	Crear planes de engagement entre la empresa y los participantes de valor
Determinar las herramientas y métricas a usar para conocer el impacto de las campañas publicitarias	Establecer los medios de comunicación por los cuales se lanzará la campaña	Definir las herramientas de medición que mejor de ajustes a las necesidades de la empresa	Medir las frecuencias de reacciones e interacciones con la campaña publicitaria	Establecer y filtrar los usuarios a los que se quiere llegar
Elaborar informes usando indicadores claves de desempeño en el desarrollo de ideas	Plantear los indicadores para la planificación estratégica (misión y visión)	Establecer la situación actual de las campañas publicitarias	Determinar de qué forma se va a medir el indicador, ya sea en porcentaje o número de interacciones	Realizar gráficos mensuales que reflejen el comportamiento de los indicadores
Aplicar técnicas de atracción de clientes	Diseñar las publicaciones para dar a conocer las promociones de la empresa	Organizar eventos junto a otras empresas para ofrecer servicios complementarios	Crear campañas atractivas y fáciles de entender	Crear un canal de interacción con los clientes, datos curiosos, consejos de uso, etc.
Analizar el retorno de inversión de las campañas publicitarias	Evaluar si el éxito de la campaña publicitario generó un mayor margen en las ventas	Realizar cálculos en excel para saber cuál fue el retorno de la inversión	Analizar y evaluar la disposición del presupuesto para el marketing	Realizar informes sobre el costo de las herramientas que serán usadas en cada campaña



MATRIZ DACUM				
CARGO: jefe de Ventas y Clientes				
FUNCIONES	TAREAS			
Establecer objetivos para alcanzar las metas en el área comercial.	Diseñar planes estratégicos departamentales.	Definir actividades para cada una de las estrategias.	Definir indicadores que permitan evaluar los resultados.	Estudiar condiciones laborales para el diseño de estrategias.
Fomentar planes de ventas que incrementen la demanda y por ende incrementen sus ganancias.	Definir objetivos y metas para el personal de ventas.	Proponer estrategias de fidelización.	Conocer a la competencia para identificar la situación de la competitividad.	Coordinar actividades de mercadeo.
Supervisar las actividades de su equipo de trabajo para establecer el cumplimiento de las metas propuesta en la planificación de ventas.	Realizar evaluaciones de desempeño a todo el personal.	Verificar el cumplimiento de objetivos específicos departamentales.	Supervisar el cumplimiento de normas y reglamentos de atención al cliente.	Ajustar actividades que presenten deficiencias de aplicación.
Realizar planes de capacitación a su equipo para el crecimiento y progreso de la empresa.	Planificar capacitaciones en temas relacionados a ventas.	Presentar a la Gerencia el cronograma de capacitaciones.	Realizar diagnóstico de competencias a todo el personal.	Medir el impacto de las capacitaciones en el desempeño del personal.
Controlar al personal delegado de ventas.	Supervisión constante de actividades.	Socializar el reglamento a todo el personal.	Diseñar el plan de incentivos y sanciones.	Aplicar el Plan de incentivos y sanciones.
Verificar si los planes de ventas se han realizado correctamente.	Realizar seguimiento de las actividades en relación a las ventas.	Verificar resultados a través del análisis de indicadores.	Planificar y ejecutar reuniones de retroalimentación con todo el personal.	Verificar el alcance de objetivos y ajustar actividades de ser necesario.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Asesor de Clientes				
FUNCIONES	TAREAS			
Cubrir o alcanzar expectativas comerciales a corto o mediano plazo	Aumentar el volumen de ventas	Brindar servicios de calidad al cliente	Establecer estrategias para alcanzar las metas comerciales	Brindar atención personalizada
Informar sobre los productos sus características y beneficios	Informar al cliente de manera oportuna y verazmente sobre los productos y servicios	Capacitar al cliente en el proceso de compra	Tener conocimientos sobre los procesos de la empresa y saber afrontar las necesidades del cliente.	Ofrecer productos o servicios de acuerdo a la necesidad
Conocer la tendencia del mercado	Reunir información sobre el mercado objetivo	Redactar un informe sobre los resultados obtenidos mediante la recolección de datos	Analizar e identificar las tendencias del mercado para la correcta toma de decisiones	Implementar procesos que permitan aumentar la rentabilidad de la empresa
Ampliar la cartera de clientes para la empresa	Implementar herramientas para la fidelización de clientes	Construir una cartera con los clientes potenciales	Segmentar a los clientes conforme a características similares	Crear fidelización mediante ofertas o descuentos.
Monitorear o seguir de cerca el comportamiento de los clientes	Actualizar datos de los clientes cada cierto tiempo para brindar más información de los productos	Coordinar citas con los clientes	Publicidad vía correo electrónico	Extensión de la experiencia de compra a través del servicio postventa
Establecer relaciones con los clientes para la creación de valor	Manejar capacidades comunicativas	Tener habilidades asertivas y persuasivas	Acatar ideas u opiniones de los clientes	Entregar pruebas de productos nuevos con el fin de recomendar la marca



CARGO: Asesor de Call Center				
FUNCIONES	TAREAS			
Atención telefónica prioritaria	Contestar dudas	Atraer clientes	Ingresar información al sistema	Fidelizar a clientes
Solucionar inconvenientes de manera eficaz	Gestionar informes diarios	Tener conocimientos sobre los servicios que se ofrecerán	Capacidad de orientar al cliente sobre las acciones que debe realizar	Agilizar trámites
Reportar novedades para así brindar soportes técnicos	Informar a la jefatura sobre casos particulares	Realizar un informe de novedades	Presentar el informe de novedades	Aportar con ideas para mejorar el servicio
Asegurar y garantizar la satisfacción del cliente	Dar un buen servicio telefónico	Cumplir con ofertas	Buena Disposición	Optimizar el tiempo de la llamada
Dar seguimientos a problemas previstos a largo plazo	Cumplir con los protocolos dispuestos por la empresa	Atención prioritaria a los casos previstos a largo plazo	Realizar llamadas para saber si sus problemas fueron resueltos	Estar al tanto de que la solución del problema se ejecute
Gestionar informes sobre resultados obtenidos en base a la satisfacción del cliente	Elaborar encuestas a los clientes para conocer su postura sobre el servicio brindado.	Interpretación y análisis de datos	Presentación de informe mensual a la jefatura	Informe de alcance de metas



MATRIZ DACUM				
CARGO: Asesores de Venta				
FUNCIONES	TAREAS			
Emitir informes sobre las ventas para que estas sean registradas y tengan mayor control.	Ingresar en el sistema las ventas diarias realizadas por el asesor.	Diseñar informes diarios para que sean entregados al finalizar el día.	Elaborar informe de actividades y asesoramiento.	Descargar informes pasados y analizar ventas.
Gestionar información referente a los productos que están puestos a la venta.	Conocer a la perfección los productos que están para la venta.	Ejecutar el proceso de negociación con los clientes.	Conocer el comportamiento de los productos en el mercado.	Cumplir con las metas establecidas por la jefatura.
Verificar que productos se encuentra en stock o dentro de bodegas para la venta de los mismos.	Actualizar listado de productos con sus respectivas existencias.	Verificar la existencia en bodega.	Controlar la entrada y salida de existencias.	Elaboración de informes de movimientos de existencias.
Crear una cartera de clientes para promover ventas a futuro.	Estructurar cartera de clientes con la información completa.	Actualizar cartera de clientes.	Optimizar cada visita de posibles clientes.	Analizar a la competencia.
Orientar a los clientes para despejar dudas sobre los productos que estén necesitando	Tener conocimiento previo para despejar dudas	Aplicar estrategias de asesoramiento.	Satisfacer las necesidades del cliente.	Colaborar en el área para el cumplimiento de metas.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Asesor de Postventa				
FUNCIONES	TAREAS			
Asegurar mediante llamadas la satisfacción del cliente luego de su compra.	Seguimiento a través de contacto telefónico.	Gestionar inconformidades	Implementar el programa de incentivos.	Actualizar datos de los clientes
Controlar que los productos vendidos estén en perfectas condiciones.	Realizar llamadas de verificación.	Administrar base de datos	Recopilar quejas y sugerencias	Gestionar le reposición de mercadería con inconformidad.
Detallar informes mensuales para el asesor de venta sobre control de calidad de los clientes.	Generar informes Generales de Gestión.	Generar reportes de Llamadas	Presentar Informe de Base de datos	Presentar reportes de calificación de clientes
Mantener una comunicación con los clientes con el fin de efectuar seguimiento y dar una pronta solución si es el caso.	Identificar clientes que requieren asistencia	Segmentar cartera para atención especializada	Dar seguimiento a las solicitudes presentadas después de la venta.	Aplicar mecanismos de fidelización
Mantener en orden las facturas para controlar las garantías de cada una.	Organizar documentos de control y evidencia.	Administrar base de datos de facturas.	Conocer a perfección los elementos de la documentación.	Solicitar facturas originales para todo proceso de reposición.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Asistente de Ventas				
FUNCIONES	TAREAS			
Informar a los clientes de los diferentes precios, productos, exoneraciones y entre otros.	Cubrir las necesidades de los clientes	Verificar con bodega que estén los productos con las características pedidas.	Se asegura de que el producto vaya sin ninguna anomalía, que de oportunidad para algún reclamo.	Mantiene comunicación con el área de despacho para estar al tanto frente a alguna información relevante.
Formalizar contratos, además de mejorar distintos procedimientos y requisitos legales del proceso de ventas	Revisar los productos con las respectivas características.	Cumplir los estándares de promoción con los clientes.	Entrena y desarrolla la capacidad para realizar de forma apropiada las recepciones y despachos	Acompaña al jefe inmediato para reclutar a los mejores talento dentro de la empresa.
Agilizar trámites subiendo todos los depósitos de pagos en el sistema de financiero.	Revisar el alto nivel de satisfacción	Respetar las políticas de ventas	Respetar los códigos de ética de negocios internos.	Supervisa el despacho y en caso de que llegara a existir alguna anomalía lo notificara inmediatamente al jefe inmediato.
Verificar firmas, productos autorizados y otros datos de ventas de los clientes para así efectuar todas las ventas acorde a las normas establecidas.	Demuestras sus habilidades, para que los demás colaboradores de ventas también desarrollen sus habilidades.	Enseña a mantener el orden y sobre todo la responsabilidad en ausencia del jefe inmediato.	Asegurarse de que los colaboradores del área de ventas cumplan con sus metas diarias.	Es un ejemplo de apariencia por su excelente forma de actuar y expresarse
Confeccionar las respectivas facturas acorde a los pedidos del cliente.	Se asegura que cada depósito no solamente sea realizado, sino que también sea debidamente registrado.	Capacitada para realizar el registro en la caja registradora tanto al inicio como al cierre de Ventas.	Aporta ideas de seguridad con el único fin de disminuir cualquier situación de robo.	Da facilidad gracias a los controles apropiados de inventario.
Llevar un control para de esa forma realizar el debido seguimiento.	Identificar las diferentes oportunidades para comunicarle al jefe inmediato.	Encontrar la forma de promover las ventas, mediante la publicidad y entre otros.	Acompaña al jefe inmediato cada vez que se tenga que monitorear a los colaboradores.	Proporciona nuevas ideas de flexibilidad para los colaboradores del área sin dejar de tomar en cuenta las normas generales.

MATRIZ DACUM				
CARGO: Gerente financiero				
FUNCIONES	TAREAS			
Controlar la entrada y forma de pago de las ventas	Verificar la forma de ingreso sea en efectivo o transferencias.	Analizar el correcto flujo de entrada de dinero.	Evaluar la forma más efectiva de ingresos.	Observar el correcto desempeño de los subordinados al momento de hacer el ingreso de dinero.
Gestionar estratégicamente el presupuesto de la empresa	Asegurarse que los encargados de producción pasen el informe de perdidas.	Supervisar que los informes sean acordes a los números reales de perdidas.	Gestionar la recuperación de productos.	Elaborar un plan estratégico para posibilitar la reutilización de los productos en mal estado.
Examinar y verificar los ingresos y gastos corrientes	Analizar y cuadrar los gastos realizados.	Identificar y Disminuir gastos innecesarios.	Priorizar los rubros esenciales de gastos.	Proponer planes de optimización de recursos.
Aprobar o negar las propuestas financieras de gastos ofertantes	Analizar los requerimientos de todas las áreas de la empresa.	Incorporar beneficios hacia la empresa.	Examinar las condiciones de los ofertantes.	Ejecutar un plan de selección de proveedores a través de concursos.
Controlar y supervisar los flujos de efectivo	Verificar el correcto uso de los fondos.	Controlar integralmente el comportamiento de los rubros.	Coordinar el análisis de cada uno de los estados financieros de le empresa.	Realizar la gestión de activos de la empresa.
Controlar y supervisar los balances financieros	Aprobar los cuadros de caja al cierre del día	Verificar los gastos de caja chica y flujos	Revisar valores faltantes en estados de cuenta	Supervisar la cartera de pagos y de cobranzas



MATRIZ DACUM				
CARGO: Jefe de Contabilidad y Finanzas				
FUNCIONES	TAREAS			
Realizar el seguimiento y control a los movimientos que ejecuta el área operativa contable y financiera	Solicitar reportes diarios al término del día de los movimientos contables y flujos de caja	Chequear que los movimientos contables queden registrados de manera correcta	Llevar a cabo el orden de los archivos para la adecuada administración financiera	Manejar las quejas o peticiones de las áreas al área contable o financiera
Asegurar que todos los movimientos contables y financieros cumplan con las regulaciones legales.	Regirse a las normativas o requisitos que la empresa debe presentar ante la Ley, como pagos de impuestos, etc.	Socializar las normativas legales a sus subordinados para transmitir la información.	Revisar el corte del estado de cuenta de la empresa para mantener un control de todos los movimientos	Fundamentar de manera adecuada los ingresos y egresos que la empresa presenta.
Mantener actualizados los conocimientos en el área, así como los registros de activos, pasivos, impuestos, pérdidas y ganancias.	Promover el autodesarrollo de actividades donde incluyan a los trabajadores para su preparación	Mantener al personal del área actualizado en las diversas regulaciones y conocimientos	Supervisar que no haya irregularidades en los movimientos de las áreas administrativas y operativas	Reportar registros revisados a la gerencia financiera para los análisis financieros generales
Exponer los resultados del procedimiento de pronóstico de finanzas y presupuesto	Revisar el estado financiero de la empresa y detallar los rubros que no se han considerado o irregularidades	Rendir detalladamente el reporte de cuentas a la gerencia financiera y general para la toma de decisiones	Presentar el análisis económicos y utilidades que la empresa posee en relación a sus movimientos	Consolidar la información requerida de movimientos contables y financieros para análisis de proyección
Planificar y coordinar estrategias para la reducción de costos y aumente el beneficio en términos contables	Reunir al equipo de trabajo para socializar resultados y acciones a tomar respecto a estrategias a aplicar	Establecer métodos adecuados para una contabilidad eficaz	Coordinar estrategias para la optimización de recursos previa revisión de los balances y cuentas financieras	Analizar el costo beneficio de las estrategias propuestas para la mejora y optimización de recursos
Revisar y aprobar informes de la evolución de los estados contables y financieros y conciliaciones bancarias.	Informar a los directivos de situaciones o irregularidades que se presenten en los balances financieros	Digitalizar y archivar todos los registros de los movimientos contables de acuerdo a tiempos previstos para una mejor organización	Verificar el avance y evolución de cada uno de los estados financieros de manera periódica para detectar posibles errores en tiempo real	Identificar, revisar y reconocer todas las cuentas contables y movimientos financieros para la homogeneidad de los informes.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Analista Financiero				
FUNCIONES	TAREAS			
Asesorar la cartera de inversiones de la empresa	Medir los valores de riesgo para conocer la volatilidad en las tasas de interés	Evaluar los modelos de inversión para la compra y/o venta de acciones	Determinar mediante fórmulas matemáticas el rendimiento esperado de las inversiones	Realizar reportes financieros sobre los riesgos y las ganancias para facilitar la toma de decisiones
Analizar las condiciones del mercado financiero	Realizar las proyecciones en la economía para determinar cómo afecta la línea de negocio	Programar sesiones informativas para reportar las estadísticas	Emitir una lista aprobada de inversiones con sus respectivas calificaciones de riesgo	Analizar los costos y beneficios en el mercado financiero
Cotizar la competencia en la bolsa de valores	Crear estrategias para establecer los precios en base a los de la competencia	Analizar los datos de la bolsa de valores de Guayaquil y la Superintendencia de Bancos	llevar un control referente a la regulación de precios en el mercado financiero	Analizar las tendencias en el mercado financiero mediante la fijación de indicadores
Establecer los intermediarios financieros de la empresa	Establecer las relaciones con las instituciones bancarias	Evaluar los movimientos financieros de la empresa	Realizar las conciliaciones bancarias en conjunto con el área contable	Crear bonos como instrumento de financiamiento para proyectos de la empresa
Recolectar la información financiera para las obligaciones tributarias	Elaborar las declaraciones mensuales de IVA en el Servicio de Rentas Internas	Descargar las facturas electrónicas para el control de gastos	Generar los pagos de utilidades para los empleados de la empresa	Planificar y agendar las fechas para las declaraciones tributarias de la empresa
Elaborar informes para el seguimiento de los movimientos financieros	Enviar correos con el resumen mensual del estado de los movimientos de la empresa	Diseñar tablas y gráficos que permitan evaluar la condición económica de la empresa	Realizar reportes que contengan información sobre el rendimiento	Determinar la asignación de dinero mediante la selectividad en los procesos internos

MATRIZ DACUM				
CARGO: Analista Contable				
FUNCIONES	TAREAS			
Estructurar los estados financieros de acuerdo a los registros y movimientos contables registrados	Ingresar y descargar los reportes en el sistema contable	Comparar los estados financieros con los informes del último periodo	Exponer a la jefatura de contabilidad y finanzas los movimientos contables diarios	Elaborar los estados contables previa revisión y aprobación de la jefatura.
Actualizar y custodiar el archivo de documentos y cuentas contables de manera física y digital	Actualizar el archivo de cuentas contable y en el sistema contable	Exponer a la jefatura de contabilidad el aumento o disminución de cuentas contables	Convocar una reunión con los asistentes para verificar los documentos.	Elaborar un listado de actualización de cuentas contables mensual.
Estructurar y efectuar el reporte de registro de los movimientos de cuentas y documentos contables	Llevar un registro adecuado sobre las depreciaciones en el sistema	Realizar reportes reales de los movimientos de cuentas para facilitar la toma de decisiones.	Generar las facturas diarias de compra	Revisar los movimientos de las cuentas bancarias constantemente.
Efectuar y registrar la conciliación contable del presupuesto y movimientos contables de las áreas	Realizar reporte de los movimientos de cada área para mayor control	Presentar a cada área, el presupuesto mensual que tienen.	Realizar un alcance porcentual sobre cómo pueden distribuir su presupuesto,	Registrar en el sistema diariamente las facturas de consumo por cada área.
Presentar el informe mensual de nómina y gastos administrativos de todas las áreas organizacionales	Registrar en el sistema las facturas de gasto de cada área organizacional.	Recibir las facturas de proveedores de las distintas áreas, para registrar pagos.	Analizar los gastos administrativos para realizar los ajustes correspondientes	Realizar conciliaciones en las cuentas por pagar para realizar un reporte correcto.
Proponer mejoras para el proceso de registro de cuentas y documentos contables.	Realizar un estado financiero con datos y cuentas actualizados.	Convocar una reunión mensual para proponer mejoras del área.	Analizar los estados financieros actualizados y realizar las observaciones correspondientes.	Presentar un informe donde indique los cambios que podrían efectuarse.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Analista de costos				
FUNCIONES	TAREAS			
Entregar los informes presupuestarios para el proceso de abastecimiento y producción al inicio del mes	Formular el presupuesto para la producción	Realizar gráficos para la comparación de costos cada mes y efectuar los ajustes de inventario	Documentar los costos de producción y ventas	Exponer a la jefatura de contabilidad y finanzas el presupuesto del mes
Registrar los asientos contables de los ingresos y los costos de producción para realizar los ajustes correspondientes	Ingresar los reportes de costos al sistema contable	Evaluar el nivel de ventas al finalizar el mes para el ajuste de costos de materia prima y producción	Realizar formulas en excel para calcular y ajustar los costos de producción	Analizar los costos operacionales y administrativos
Analizar los costos de la materia prima, manufactura y producto final	Cotizar proveedores	Determinar el presupuesto para cada proceso de producción	Realizar las proformas en excel	Estimar los cambios en los costos de producción en situaciones imprevistas
Controlar y validar los procesos de compras y almacenamiento de inventario	Revisar las órdenes de compra	Gestionar el espacio de almacenamiento para aprovechar su máxima capacidad	Monitorear los productos que se tienen disponibles en inventario	Elaborar fichas técnicas para asentar la información de inventarios y compras
Clasificar los costos de materia prima y mano de obra	Realizar informes por cada clasificación de los costes	Realizar una matriz para el registro de la materia prima y mano de obra	Realizar tabla de proyecciones de costos directos e indirectos	Ejercer control sobre el uso de la materia prima y mano de obra
Evaluar y determinar los costos de producción, logística y ventas de cada producto comercializado	Analizar los costos de transporte de la materia prima y de productos terminados	Realizar informes económicos para conocer la capacidad al gasto de la empresa	Revisar el estado de los costos por cada producto vendido	Presentar un informe totalizado de los costos para efecto de desarrollar el estado de resultados



MATRIZ DACUM				
CARGO: Analista de Cartera				
FUNCIONES	TAREAS			
Dar seguimiento de los cobros a créditos de sus clientes realizados en la organización.	Realizar llamadas periódicas a los clientes recordando sus pagos.	Enviar un correo informativo cada inicio de mes.	Realizar una reunión con el cliente cada trimestre para mostrar el estado del crédito.	Revisar constantemente el sistema para ver el estado de cada cartera.
Administrar de manera óptima la cartera de clientes sin excederse del presupuesto.	Revisar constantemente el sistema para ver el estado de cada cartera.	Realizar proyecciones mensuales para verificar presupuestos.	Convocar una reunión con el gerente financiero para revisar el presupuesto disponible.	Mantener informado al cliente de cada pago próximo para evitar retrasos.
Realizar las estrategias para recuperación de carteras vencidas.	Revisar con el gerente financiero las estrategias de cobros.	Enviar correos al cliente para evitar problemas legales por vencimiento.	Exponer al gerente general nuevas mejoras en las estrategias.	Realizar informe de Cartera.
Analizar y comparar con las diferentes organizaciones, con respecto a las tendencias o regulaciones que puedan afectar la cartera.	Revisar las tendencias con el objetivo de mejorar la gestión.	Analizar a la competencia en función de gestiones de cobros.	Participar de las reuniones departamentales para la socialización de acciones.	Proponer alternativas de regulación de cartera.
Realizar la promoción de las diferentes operaciones de crédito que la organización posee a futuros clientes.	Realizar campañas publicitarias para mejorar la recaudación.	Proponer a la jefatura alternativas de promoción para la recaudación.	Coordinar con el departamento de asesoría al cliente para gestiones de cobros.	Promover beneficios por pronto pago o pagos al día para incentivar el cumplimiento.
Verificar que el formulario cumpla con toda la información real, legible y ordenada del cliente.	Delegar al área de legal y regulación para corregir formularios.	Corroborar la información ingresada.	Ingresar información en el sistema.	Delegar al área de asesor de venta para que converse con el cliente.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Gerente de operaciones				
FUNCIONES	TAREAS			
Organizar y dirigir la asignación de rutas para el despacho de productos.	Revisar que las rutas sean optimas y efectivas	Verificar que el despachador pase los informes exactos de salida de productos.	Incorporar medidas para que los productos lleguen en buen estado al cliente.	Asegurar la correcta llegada de los productos a nuestros clientes.
Supervisar la correcta llegada de materias primas.	Gestionar el ingreso de transporte con las materias primas.	Observar el correcto almacenamiento de las mismas.	Cerciorarse que la materia prima llegue en buen estado.	Verificar que siempre exista stock de nuestra materia prima.
Analizar la optimización de rutas.	Crear un plan en el cual las rutas sean optimas y beneficiosas hacia la empresa.	Analizar que las rutas estén en buen estado para evitar gastos mayores.	Verificar que los recursos que se ocupen sean optimizados.	Realizar un plan de contingencia en donde una ruta abarque la mayor cantidad de clientes.
Tener capacidad de examinar y resolver problemas logísticos y operacionales.	Estar en constante monitoreo de la logística implementada.	Actuar rápido en problemas de fallos en la logística como fallos en los vehículos.	Revisar que las operaciones sean las adecuadas.	verificar fallas en la logística operacionales.
Promover la eficiencia y optimización de recursos en los subordinados.	Analizar donde se desperdician recursos.	Ejecutar un plan en donde se optimicen los gastos operacionales.	Medir cuanto es lo máximo que se puede optimizar.	Observar la correcta optimización en subordinados.
Examinar propuestas de proveedores ofertantes.	Analizar el mercado, para ver los beneficios que nos ofrecen.	Observar que lo que nos ofrecen es de una mejor calidad.	Verificar cual es mejor si el que nos ofrecen o el que adquirimos.	Crear un plan en el cual los proveedores nos den mejores ofertas.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Jefe de Logística y Despacho				
FUNCIONES	TAREAS			
Elaborar estrategias para aminorar los costos logísticos a través de una planeación en abastecimiento y transporte.	Determinar rutas para reducir el tiempo de entrega de la mercadería.	Selección eficiente de la compañía de transporte	Aprobar planificación de rutas de entregas en función de la eficiencia.	Elaborar informes logísticos para la Gerencia.
Supervisar que la mercadería llegue a su destino de una manera eficiente, efectiva y oportuna.	Verificar el seguimiento de la entrega de la mercadería en todo momento.	Coordinar el rastreo y seguridad del transporte	Administrar el sistema de información para el control constante de los recursos.	Supervisar la confirmación de recepción de materiales.
Controlar que las áreas destinadas a almacenar la mercadería cumplan con las medidas de sanidad y seguridad.	Establecer Políticas de almacenamiento de materiales.	Gestionar certificaciones con las instituciones correspondientes.	Supervisar el cumplimiento de las políticas por parte de todo el personal.	Planificar reuniones con el personal para evaluación de indicadores.
Supervisar que se lleve de una manera correcta el inventario de la mercadería para evitar un desabastecimiento.	Controlar eficaz y eficientemente el despacho de mercadería.	Garantizar la adecuada distribución de la mercadería en la bodega.	Coordinar el inventario periódico en las bodegas.	Solicitar informes de despacho a los encargados del proceso.
Buscar estrategias para evitar percances que puedan suscitarse durante el traslado y de esta manera resolver cualquier percance (valiéndose de experiencias presentadas).	Establecer políticas de despacho, envío y recepción de la mercadería.	Evaluar todo el proceso logístico con anticipación.	Coordinar capacitaciones para todo el personal en busca del mejoramiento de las competencias.	Diseñar planes de contingencia que atiendan eventos inesperados.

MATRIZ DACUM				
CARGO: Supervisor de Logística				
FUNCIONES	TAREAS			
Controlar y registrar el inventario de materiales en la bodega de abastecimiento y en almacén	Generar reportes de Control de ingreso y salida.	Reportar excedentes y faltantes de mercadería.	Supervisar el abastecimiento de la bodega.	Generar informe consolidado de existencias.
Controlar y registrar el ingreso de mercadería bajo las normas de calidad y procedimientos establecidos	Verificar los términos de referencia en la mercadería recibida.	Controlar la verificación de calidad en los ingresos a bodega.	Informar inconformidades en la calidad de los productos.	Verificar el cumplimiento de todas las normas de calidad establecidas en los diferentes procesos.
Ejecutar y controlar la requisición y la logística interna de productos por parte del área de almacén	Verificar el cumplimiento de los reglamentos internos de logística.	Coordinar con bodega el abastecimiento de almacén	Ingresar la información respectiva en el sistema de información.	Verificar los registros de requisición.
Gestionar la organización para el espacio de abastecimiento y almacenaje de productos	Controlar la distribución de mercadería en bodega.	Coordinar la disponibilidad de infraestructura para el almacenamiento.	Garantizar la disponibilidad de maquinaria para la ubicación de materiales y mercadería.	Verificar el correcto estado de las instalaciones para el almacenamiento.
Tramitar de forma óptima la salida de productos al área de despacho	Controlar la documentación requerida para el proceso de salida de mercadería.	Verificar los requisitos necesarios para la salida de mercadería.	Supervisar la entrega de productos.	Coordinar la evaluación de conformidad de recepción.

MATRIZ DACUM				
CARGO: Auxiliar de Bodega				
FUNCIONES	TAREAS			
Elaborar las respectivas guías de remisión para empezar a preparar las diferentes mercancías.	Recibir, verificar e ingresar la documentación	Validar la información con las existencias que se deberá despachar.	Revisar los datos correctos en la documentación.	Emitir y entregar las guías correspondientes
Empacar y si es necesario embalar todos los productos para el despacho a los respectivos clientes.	Coordinar la operación de maquinaria especial.	Manipular las máquinas de embale eficientemente.	Empacar adecuadamente cada uno de los productos por entregar.	Tener un control de despacho de productos tanto físico como digital como soporte.
Despachar todos los productos acordes a la orden de requisición.	Registrar la salida de productos e insumos.	Verificar los datos de las diferentes órdenes.	Validar los códigos con la información de las órdenes	Coordinar con todas las áreas la entrega de los productos requeridos.
Con el fin de promover mejora continua, proporcionar ideas para tomar acciones correctivas y preventivas.	Comunicación constante con la jefatura.	Proponer alternativas de cambios en busca de mejora.	Participar en reuniones de retroalimentación.	Generar informe de novedades



MATRIZ DACUM				
CARGO: Supervisor de Despacho				
FUNCIONES	TAREAS			
Revisar correcta y minuciosamente el estado de los productos y empaques antes de ser despachados.	Programar la respectiva ruta para que no existan confusiones.	Asegurarse de que los productos queden bien embalados para que llegue en buenas condiciones.	Realizar un correcto despacho respetando el tiempo establecido de las rutas.	Checkar por última vez que los códigos y productos estén en buen estado y concuerden con la guía de remisión
Revisar correcta y minuciosamente el estado del transporte que se utilizara para movilizar el producto.	Lograr que el cliente quede totalmente satisfecho asegurándole la alta calidad del producto.	Estar al tanto de la eficiencia y rendimiento de los colaboradores durante el envío para corregir e informar.	Garantizar la seguridad de envío un 100% para la tranquilidad del cliente.	Estar al pendiente de las sugerencias de los clientes para brindarles mejoras.
Revisar antes de salir al despacho las respectivas órdenes.	Informar al cliente cualquier anomalía antes de enviar el transporte.	Estar al pendiente de que no exista alguna anomalía en el transcurso del envío.	Recibir los productos de los proveedores.	Revisar que no exista algún daño en el producto entregado por el proveedor.
Estar atento a la ruta y demás colaboradores del área por si llega a surgir alguna anomalía.	Estar al pendiente de que no se embarquen productos que no están en la guía de remisión.	Estar prestó a aceptar cualquier sugerencia de los otros colaboradores o clientes.	Buscar la forma de reducir el tiempo de despacho, para una mayor productividad.	Enfrentarse ante cualquier situación sin perder la calma, al contrario, buscar una solución.
Mantener la comunicación con las áreas que dependan de despacho.	Coordinar actividades de mejora con otros departamentos relacionados.	Informar cualquier anomalía que exista entre los colaboradores	Buscar soluciones inmediatas y en equipo para darle seguridad al cliente.	Cumplir con la guía de remisión ya emitida.
Comprobar que el cliente revise la mercancía una vez entregada.	Darle un buen servicio al cliente y demostrarle importancia y respeto.	Estar prestó a mejorar el ambiente laborar mediante el respeto y el apoyo.	Ayudar a mantener la disciplina y respetar el reglamento interno.	Estar prestó a corregir y apoyar las diferentes actividades en bodega.



MATRIZ DACUM				
CARGO: Asistente de Despacho				
FUNCIONES	TAREAS			
Verificar el cumplimiento de las entregas realizadas.	Elaborar informes de entregas.	Trazar hoja de ruta.	Fijar horario de entrega.	Elaborar recibo de conformidad.
Asegurar que los pedidos lleguen a las horas establecidas por la empresa.	Control de salidas de camiones.	Verificar Cumplimiento de hoja de ruta.	Confirmar Entrega en perfectas condiciones.	Comprobar mediante llamadas si el pedido llego a tiempo y en perfectas condiciones.
Gestionar entregas en orden de llegada.	Coordinar entregas con anticipación.	Verificar hora de salidas y llegada de camiones a las sucursales.	Entregas en horarios picos.	Verificación de entrega.
Revisar los productos que están listos para la distribución.	Mediante listado verificar que productos se van a distribuir.	Controlar que los productos estén en buenas condiciones.	Evitar errores de despacho.	Contabilizar mercadería.
Registrar mediante informes todos los productos que son cargados en los distintos camiones de distribución.	Anotar en nominas que productos cargados saldrán de bodegas.	Verificar el cumplimiento de recorrido de rutas de entregas.	Entregar documentos con el trazado de ruta.	Registrar devoluciones.
Documentar mediante registro fotográfico todas las salidas de mercadería.	Tomar foto de salida de mercaderías.	Enviar registros fotográficos al superior.	Tomar fotos de guías emitidas.	Tomar fotos de las entregas.

Anexo G

Diccionario de Competencias Cardinales

Competencias	Concepto alineado a la organización	Nivel			
		A	B	C	D
Compromiso	Capacidad de alinear los objetivos personales y empresariales, tomando decisiones en base a los valores organizacionales para evitar conflictos y cumplir con las metas de la organización.	Capacidad para precisar la visión, misión, valores y estrategias organizacionales para incluir a todos los empleados, motivándolos a respetar los valores, la cultura y las personas de la empresa. Destacando en la organización y comunidad por la disciplina personal y alta productividad	Capacidad para llevar a cabos las directrices establecidas en la visión, misión, valores y estrategias de su área encargada, relacionándolas y convirtiéndolas en propias. Destacando en su área y ambiente de la organización por la disciplina personal y alta productividad	Capacidad para seguir las directrices determinadas al sector a cargo, convirtiéndolas en propias al mostrar respeto. Destacando en su sector y área por la disciplina personal y alta productividad	Capacidad para obedecer a las normas del puesto de trabajo, siendo un referente para sus compañeros
Ética	Facultad para actuar en línea con los valores morales y las practicas adecuadas establecidas en las políticas de la empresa, en todos los escenarios (vida privada y profesional) haciéndolas prevalecer sobre las decisiones.	Capacidad para organizar la visión, misión, valores y estrategias organizacionales en referencia a las normas morales, sirviendo como guía de trabajo para toda la organización. Siendo referente de la comunidad y la organización por su ética en todos aspectos de su vida.	Capacidad para liderar el área bajo su cargo en base a las normas morales de la organización, sirviendo como guía de trabajo para los empleados. Siendo referente en la empresa por la ética profesional e individual.	Capacidad para guiar al sector en su cargo en base a las normas morales de la organización, sirviendo como guía de trabajo para los compañeros. Siendo referente en el área en la que se desempeña por la ética profesional e individual.	Capacidad para comportarse en base a las normas morales de la organización, respetándolas. Siendo referente para sus compañeros por la ética profesional e individual.
Orientación al cliente	Capacidad para atender a los clientes para comprender y solucionar sus inquietudes, así como las de los proveedores y los empleados de la organización, satisfaciendo sus necesidades.	Construye relaciones a futuro con los clientes, al resolver sus inquietudes, ofreciendo soluciones inmediatas. Tomando en cuenta al cliente de los clientes. Es modelo dentro de la organización por ayudar y satisfacer los requerimientos.	Se adelanta al investigar acerca de los requerimientos comunes de los clientes, por lo que navega sobre pasando las necesidades explicitas para alienar los productos y los servicios con las necesidades del mercado	Demuestra predisposición para con el cliente. Brindando tiempo e información de manera personalizada	Enfatiza la comunicación continua con los clientes para identificar el nivel de satisfacción.
Orientación a resultados	Capacidad de dirigir el accionar hacia el cumplimiento de las metas, con eficacia, para responder a los requerimientos de los cliente y usuarios, sobre pasando a los competidores o para mejorar la empresa.	Elabora un ambiente empresarial que promueva la mejora progresiva para responder las necesidades de forma eficiente.	Capacidad para sobre pasar y alcanzar las metas fijadas. Laborando con propósitos concretos y reales, usando indicadores para evaluar y contrastar los resultados	insatisfecho con el desenvolvimiento del trabajo, realizando modificaciones selectivas en los métodos con la finalidad de mejorarlos, preocupándose por la satisfacción del cliente o usuario	Se esfuerza para que el trabajo se lleve a cabo de forma adecuada, frustrándose al observar falencias y ante el mal gasto de tiempo

Perseverancia en la Consecución de objetivos	Capacidad para actuar de manera constante durante la realización de los planes y los objetivos establecidos por la organización. Persistiendo, en momentos necesarios, para que se lleven a cabo las metas personales y corporativas.	Capacidad para determinar normativas organizacionales que guíen el comportamiento de los colaboradores. Logrando la constancia para el cumplimiento de los objetivos personales e institucionales, así como en los demás trabajadores. Es un modelo para la empresa y para el mercado, debido a la perseverancia hacia la consecución de los objetivos.	Capacidad para determinar normativas para el área a cargo, guiando el comportamiento de los colaboradores. Logrando la constancia para el cumplimiento de los objetivos personales e institucionales, así como en los demás trabajadores. Es un modelo para su área y para la organización, debido a la perseverancia hacia la consecución de los objetivos.	Capacidad para llevar a cabo normativas para su sector, guiando el comportamiento de los colaboradores. Logrando la constancia para el cumplimiento de los objetivos personales e institucionales, así como en los demás trabajadores. Es un modelo para sus compañeros y su área, debido a la perseverancia hacia la consecución de los objetivos.	Capacidad para llevar a cabo normativas en su trabajo a desempeñar, logrando un comportamiento firme, con constancia hacia el cumplimiento de los objetivos personales e institucionales. Es un modelo para sus compañeros, debido a la perseverancia hacia la consecución de los objetivos.
Iniciativa	Capacidad para desempeñarse dinámica y prospectivamente, para dar paso hacia nuevas oportunidades, adelantándose a la visión del resto. Se completan pasos previos, y se indagan resoluciones a conflictos futuros.	Capacidad de adelantarse a escenarios en distintos ámbitos de la organización, nacional, regional o mundial; para trazar planes de acción a largo plazo. Analizando las partes para generar nuevas posibilidades que prevengan la aparición de conflictos. Se destaca en la empresa y en el mercado debido a los planes a largo plazo.	Capacidad de adelantarse a escenarios en distintos ámbitos de la organización, nacional, regional o mundial; para trazar planes de acción a mediano plazo. Analizando las partes para generar nuevas posibilidades que prevengan la aparición de conflictos. Se destaca en su área y en la compañía debido a los planes a mediano plazo.	Capacidad de solucionar conflictos al para trazar planes de acción adecuados. Analizando las partes para generar nuevas posibilidades que prevengan la aparición de conflictos. Se destaca en su sector y su área de laburo debido a los planes a corto plazo.	Capacidad de solucionar cualquier altercado (conflicto y oportunidad) de forma adecuada. Se destaca con sus compañeros debido a los planes de mejora sobre su trabajo.
Trabajo en equipo	Capacidad para relacionarse con los trabajadores dentro de la organización en la realización de tarea, actividades o funciones compartidas, cuya finalidad es el bienestar de la empresa.	Capacidad para la conseguir sinergia de la colaboración entre los empleados, fomentando el comportamiento exitoso a futuro, dejando de lado los juicios personales para una mayor cooperación.	Fomenta un ambiente empresarial para que los empleados se puedan desenvolver de forma amistosa y motivada, fortaleciendo el espíritu de equipo, potencializando la resolución de problemáticas que puedan surgir dentro del mismo.	Capacidad para tomar en cuenta opiniones y contribuciones dentro de los equipos y las promueve a través de una comunicación abierta, ya que permite un constante aprendizaje entre ellos.	Capacidad para motivar a los integrantes del grupo a realizar las partes que les son otorgadas, compartiendo esa información con los demás para mantener una comunicación sobre los asuntos que les pueden afectar.
Calidad de trabajo	Capacidad para actuar con eficacia antes situaciones urgentes para la toma de decisiones que encaminen al desarrollo de los objetivos empresariales, sectoriales, del área y cargo, alcanzando un alto desempeño en dicho	Capacidad para actuar con eficacia para la toma de decisiones de gran efecto que encaminen al desarrollo de los objetivos empresariales, alcanzando un alto grado de desempeño.	Capacidad para actuar con eficacia para la toma de decisiones de gran efecto que encaminen al desarrollo de los objetivos empresariales, alcanzando un alto grado de desempeño en el	Capacidad para actuar con eficacia para la toma de decisiones de gran efecto que encaminen al desarrollo de los objetivos empresariales, alcanzando un alto grado de desempeño en el	Capacidad para actuar con eficacia para la toma de decisiones que encaminen al desarrollo de los objetivos empresariales, alcanzando un alto grado de desempeño en el puesto. Aplicando políticas y ordenanzas de los jefes que favorezcan la ejecución

	desenvolvimiento. Administrando políticas y procesos organizacionales con la finalidad de favorecer la ejecución de los resultados previsibles, obteniendo los estándares de calidad adecuados	Definiendo y diseñando proceso, y políticas organizacionales con la finalidad de favorecer la ejecución de los resultados previsibles, siendo referente para la comunidad y la organización en base a la calidad del trabajo	área que está bajo su cargo. Aplicando políticas y diseñando procesos organizacionales con la finalidad de favorecer la ejecución de los resultados previsibles dentro de área, siendo referente para la organización en base a la calidad del trabajo	sector que está bajo su mando. Aplicando e implementado procesos organizacionales con la finalidad de favorecer la ejecución de los resultados previsibles para el sector, siendo referente a las actividades en el área en base a la calidad del trabajo	de los resultados previsibles, siendo para sus pares en base a la calidad del trabajo
Integridad	Capacidad para actuar en relación a lo que se expresa como primordial, comunicando todo de forma directa aun cuando existan acuerdos complicados; excepcionando todo aquello que involucre acciones que vayan en contra de lo que se dice.	Prevalcen sus valores por encima de cualquier coste, identificando todos aquellos beneficios e importunos en una negociación. Reconoce si una persona debe o no ser contratada, por su reputación. Otorga permisos cuando los colaboradores no se encuentran bien por motivos de estrés. Además, sabe si se puede continuar, o no, trabajando con algo si este no es ético. Se presenta como un modelo íntegro.	Es capaz de aceptar abiertamente si ha habido errores y trabaja en ello; no trata de ocultar la verdad a pesar de que esto pueda enfurecer a algunos. Además, no acepta directrices que influyan actividades no éticas; e indaga acerca de los antecedentes.	Establece retos sobre las creencias sus valores de la compañía, haciendo que el resto adopten los mismos. Se mantiene orgulloso con respecto a su comportamiento, por lo que las relaciones con los clientes se dan de forma sutil al otorgarles el mismo trato a todos.	Se mantiene franco y veraz en distintos escenarios, siendo capaz de tomar acción por los errores que se hayan suscitado, comentándolo con el resto. Así también, puede comunicar lo que piensa sin importar si es necesario o no.
Responsabilidad personal	Capacidad para tener el equilibrio entre los deberes profesionales y las actividades personales, promoviendo un ambiente amistoso entre las partes y el alcance de los objetivos organizacionales.	Capacidad para mantener un equilibrio entre la vida laboral y profesional a través de las políticas de la empresa, generando un ambiente favorable, siendo un ejemplo para todos los trabajadores de la empresa.	Capacidad para preservar un equilibrio entre los aspectos individuales y empresariales, promovándolo entre los trabajadores, de la misma manera incitando a los empleados al logro de los objetivos en sus áreas.	Capacidad para mantener el balance entre la vida personal y las obligaciones empresariales, velando para que sus trabajadores lo logren, alcanzado de esta forma los objetivos del sector, manteniendo un clima laboral adecuado.	Capacidad de obedecer las funciones del puesto, alcanzando los objetivos de la empresa, sin dejar de lado a las obligaciones individuales.
Innovación y creatividad	Capacidad para pensar en soluciones mejoradas y novedosas que estén direccionadas a resolver dilemas o escenarios que se puedan presentar dentro de la empresa, el puesto o con relación a los clientes con el objetivo de añadir mayor reconocimiento a la	Capacidad para implementar nuevas propuestas en medida de las necesidades de los posibles escenarios, los mismos que van dirigidos a clientes externos o internos, añadiendo valor por medio de dichas propuestas dentro de la comunidad y el	Capacidad para incorporar ideas a problemas que vayan en relación al cargo o a los clientes (externos e internos), estas ideas deben ser originales antes las situaciones problemáticas, lo cual otorga mayor rango a la empresa.	Capacidad para racionalizar de forma novedosa los problemas de la empresa, los cuales están dentro de la directriz de la organización en base a resultados anteriores. Implica un referente en el sector y el ambiente de trabajo por	Capacidad para identificar todo aquello que genere propuestas originales dentro de los ámbitos bajo su cargo; sabe poner en práctica las técnicas mediante diferentes perspectivas atrayendo nuevos clientes y manteniendo a los internos - aplicables también en otros cargos -. Imagen de creatividad e innovación ante sus compañeros y el sector

	empresa y sus actividades.	mercado a la organización.		presentar pensamientos originales a los problemas, lo cual le da mayor rango a la organización.	de su cargo por sus resoluciones que aumentan el rango de la compañía.
Prudencia	Capacidad para que las acciones se lleven a cabo por medio de la sensatez, siguiendo las normativas institucionales y por supuesto en la persecución de los objetivos relacionadas a su trabajo. Es capaz de contrastar todo aquello que beneficie o perjudique a la empresa y sus integrantes.	Capacidad para elaborar políticas que sean centradas, esclareciendo que los integrantes pueden actuar de manera moderada y sensata, para el alcance de los objetivos. Cuentan además con la capacidad de contrastar lo que beneficia o perjudica a la empresa y sus colaboradores mostrándose como imagen de prudencia ante la compañía y el mercado.	Capacidad para elaborar políticas para su área que sean centradas, esclareciendo que los integrantes pueden actuar de manera moderada y sensata, para el alcance de los objetivos. Cuentan además con la capacidad de contrastar lo que beneficia o perjudica a su área y sus colaboradores mostrándose como imagen de prudencia ante su área.	Capacidad para llevar a cabo las políticas centradas en su sector, esclareciendo que los integrantes pueden actuar de manera moderada y sensata, para el alcance de los objetivos. Cuentan además con la capacidad de contrastar lo que beneficia o perjudica a su sector y sus colaboradores mostrándose como imagen de prudencia ante sus compañeros y su sector en la empresa.	Capacidad para llevar a cabo las políticas, en su puesto de trabajo, que sean centradas, actuando de manera moderada y sensata, para el alcance de los objetivos. Cuentan además con la capacidad de contrastar lo que beneficia o perjudica sobre otros individuos y sobre sí mismo, mostrándose como imagen de prudencia ante sus compañeros.
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para reconocer y responder de manera eficaz ante los cambios contingentes del ambiente externo e internos a la organización, de esta manera convirtiendo las falencias en puntos fuertes.	Capacidad para crear estrategias y políticas organizacionales que promuevan habilidades adaptativas ante los cambios eminentes dentro y fuera de la empresa, convirtiendo las falencias en puntos fuertes, potencializándolas para que se mantenga alcance de las metas, guiando a la empresa durante periodos vulnerables, anticipándose a la situación, apoyando a los trabajadores.	Capacidad para fomentar en el resto la rápida adaptabilidad a los cambios dentro y fuera de la empresa, convirtiendo las falencias en puntos fuertes, potencializándolas para que se mantenga al alcance de las metas, guiando al área bajo su mando durante periodos vulnerables, apoyando a los trabajadores.	Capacidad para distinguir los cambios dentro y fuera de la empresa, convirtiendo las falencias en puntos fuertes, al proponer planes de acción, guiando a los colaboradores durante periodos vulnerables, apoyándolos.	Capacidad para entender los cambios dentro y fuera de la empresa, convirtiendo las falencias en puntos fuertes, al proponer planes de acción relacionados con las actividades que realiza. Continuando con su trabajo normal, aún en periodos vulnerables.
Temple	Aquellos que encuentran la capacidad de tener bajo control toda adversidad que tenga la organización, logra afrontar de manera serena situaciones muy enérgicas así mismo como acontecimientos negativos. Ellos logran seguir adelante a pesar de todo llevando con	Capacidad para afrontar situaciones con su serenidad así mismo logra salir adelante sacando a flote toda la organización.	Capacidad para desarrollarse de manera cautelosa siempre resolviendo los acontecimientos dentro de su área.	Capacidad para encargarse de situaciones enérgicas y negativas dentro de su sector.	Capacidad para mantener la calma resolviendo cada una de sus tareas personales llegando a ser muy efectivo.

	ellos a la organización.				
Compromiso con la calidad del trabajo	Priorizar en todo momento las decisiones que fortalezcan todo tipo de expectativas o metas de la empresa, distinguirse por tratar de siempre estar prestos a mostrar un esfuerzo adicional para mejorar los niveles de exigencia que por lo general mantienen, por consiguiente, mantener un buen ambiente laboral, con el fin de estar preparados para las competencias que existen.	Capacidad para actuar con prontitud y en momento que lo requiera para ofrecer la mejor salida a la situación, mantener establecidos procesos que favorezcan los frutos siempre estando al día en información.	Capacidad para preparar al personal bajo mi cargo para reaccionar ante situaciones inesperadas con el mejor desempeño, buscando un mejor resultado.	Capacidad para complementar con información al momento de solicitarlo, ser firmen con las resoluciones tomadas, ya que están aportan al crecimiento de la empresa.	Capacidad para ejercer el trabajo de manera constante que mantenga el ritmo de competencia, estar informado con el fin de tomar mejores decisiones, demostrando mejor empeño
Flexibilidad y adaptación	Capacidad para resolver momentos de incertidumbre que se presentan en conjunto o personales, ser dóciles y prestos a ser camaleónicos en circunstancias que lo apremien, para lograr un resultado inmediato y eficiente.	Capacidad para renovar estilos en las normativas para que en situaciones inesperadas afrontarlas de la mejor manera, siempre con ayuda de nuestro conjunto de trabajo, respetar ideas y tratar de compartirlas	Destreza para establecer tácticas que afronten inmediatamente el problema presentado, hacer partícipes a todos con sus criterios para encontrar la mejor solución inmediata	Capacidad para preparar al área para frenar todo tipo de percance, junto a todo grupo que tenga el deseo de ser parte de esta solución siendo camaleónicos ante el tipo de problema que se afronte.	Capacidad para desarrollar un mejor nivel para todo tipo de reglas, que en tu dirección al mando puedas ofrecer soluciones, acoger nuevas ideas y encontrar un mejor desenlace
Responsabilidad	Capacidad para hallar una satisfacción individual en el rendimiento laboral, alineado con la obtención de grandes resultados. Muestra así, un nivel de preocupación en la consecución de las cosas que se llevan a cabo, contribuyendo con estrategias que respetan las normas establecidas y llevan a cabo las tareas con precisión.	Capacidad para hallar una satisfacción individual en el rendimiento laboral, induciéndolo a toda la organización. Muestra así, un nivel de preocupación en la consecución de las cosas que se llevan a cabo, y a través de sus acciones, contribuye con estrategias que respetan las normas establecidas y llevan a cabo las tareas con precisión. Es modelo de responsabilidad personal y profesional en la compañía y la comunidad.	Capacidad para hallar una satisfacción individual en el rendimiento laboral, induciéndolo a toda su área. Muestra así, un nivel de preocupación en la consecución de las cosas que se llevan a cabo, y a través de sus acciones a mediano plazo, contribuye con estrategias que respetan las normas establecidas y llevan a cabo las tareas con precisión. Es modelo de responsabilidad personal y profesional en su área.	Capacidad para hallar una satisfacción individual en el rendimiento laboral, induciéndolo a sus compañeros. Muestra así, un nivel de preocupación en la consecución de las cosas que se llevan a cabo, y a través de sus acciones a corto plazo, aplica estrategias que respetan las normas establecidas y llevan a cabo las tareas con precisión. Es modelo de responsabilidad personal y profesional para sus colaboradores.	Capacidad para hallar una satisfacción individual en el rendimiento laboral, alienada al alcance de resultados. Aplica las estrategias que respetan las normas establecidas y llevan a cabo las tareas con precisión. Es modelo de responsabilidad personal y profesional para sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo H

Diccionario de Competencias Específicas por Cargo

Cargo: Gerente General					
Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Conocimiento inteligente	Capacidad para discernir el conocimiento real de la compañía por medio de la gestión de información que se encuentra dentro de la organización, el cual sirve para beneficio de los colaboradores, manteniendo unida y mejorando los resultados en las actividades.	Capacidad de entender, discernir y orientar el conocimiento que debe ser difundido en la organización, para mantener informados a los colaboradores, potenciando los resultados de sus actividades en base al contenido divulgado. Además, promueve la unión de la compañía entre pares y jefes.	Capacidad para dirigir el conocimiento dentro de la empresa, fomentando a que todos los equipos de las áreas actúen en base a la información socializada.	Capacidad para identificar el contenido que debe ser divulgado dentro de la organización para mejorar los procesos en relación con los trabajadores.	Capacidad para reconocer datos que ayuden a la empresa en sus procesos.
Liderazgo	Capacidad para dirigir y orientar a los grupos a determinadas acciones para alcanzar los objetivos de la empresa, inspirando los valores organizacionales y motivando el desarrollo de habilidades en los grupos, realizando retroalimentación en base a las opiniones y a un diagnóstico de necesidades. Además, debe motivar la participación activa de los miembros del área.	Capacidad para dirigir y orientar a las personas a conductas beneficiosas para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Mejorando los procesos por medio de retroalimentación al personal, la divulgación de valores que fomenten conductas óptimas e incorporando estrategias motivacionales a los colaboradores.	Capacidad para dirigir y orientar a las personas para alcanzar las metas, brindando retroalimentación con escucha activa para la mejora continua del personal.	Capacidad para proponer objetivos que el personal deba seguir, el cual estará supervisado.	Capacidad para ordenar personas para que cumplan los objetivos del área.
Cargo: Gerente Administrativo					
Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Responsabilidad social	Capacidad para alinearse con las normas y políticas de la empresa, contribuyendo con propuestas para mejorar diferentes áreas en las cuales existan falencias.	Capacidad para establecer políticas empresariales con respecto a la responsabilidad social en un periodo mediano y largo plazo, contribuyendo con propuestas que estén orientadas a colaborar con la sociedad en los aspectos de carencia, comprendiendo rápidamente diferentes estilos de vida, comportamientos y pensamientos para que se puedan acomodar con las	Capacidad para incentivar políticas empresariales en relación a la responsabilidad social, diseñando y proponiendo propuestas orientadas a parte de la sociedad con falencias, comprendiendo eficazmente las culturas inmersas para beneficio de la empresa, contribuyendo de esta manera a los colaboradores.	Capacidad para identificar a los empleados con las políticas empresariales con respecto a la responsabilidad social, orientando las acciones en colaboración con las falencias de la sociedad, comprendido la cultura y beneficiando a la empresa.	Capacidad para alinear las políticas de la empresa en relación con la responsabilidad social, llevando a cabo un comportamiento direccionado a colaborar con las falencias de la sociedad, las cuales deben tener alguna relación con las tareas o funciones de la empresa, permitiéndole comprender a las culturas del entorno.

		políticas empresariales, aportando un referente dentro de las organizaciones y del mercado.			
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad de armar y dirigir un equipo de trabajo, liderando a los miembros del mismo para que lleven a cabo sus funciones con responsabilidad. Se alinea a su vez con el Empowerment.	Pide a todos los miembros mantener un rendimiento alto en la realización de las actividades, haciendo que todo el equipo trace objetivos que sean competitivos. Todo en línea con lo previsto por la organización y las capacidades de los colaboradores.	Es capaz de encomendar objetivos en diversos plazos de tiempo (medio), brindándole soporte al equipo cuando esto sea necesario. Mantener a los talentos de la empresa manteniendo una comunicación armónica con toda la organización.	Planifica los equipos de trabajo, otorgándoles directrices a seguir para llevar a cabo las actividades respectivamente asignadas (de forma general y específica). En ciertos escenarios puede mediar la negociación del problema.	Establece qué tareas llevará a cabo cada miembro en base a las capacidades que cada uno posee.

Cargo: Especialista de Gestión Humano

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
Orientar y desarrollar Personas	Concepto alineado al cargo Promueve a que los demás alcancen su potencial en base al desarrollo de carrera, la formación y las capacitaciones de los miembros de la organización.	A Capacidad para conocer las opiniones de los colaboradores, observando las necesidades inmediatas de los puestos de la empresa para la capacitación de los mismos y la implementación de programas informativos a largo plazo. Además, dando oportunidades para ascender en la organización, con el fin de direccionar los comportamientos para que desarrollen su potencial.	B Capacidad para promover a los empleados a mejorar en su desempeño en base a capacitaciones ante problemas inmediatos y planes de formación que enriquezcan los conocimientos técnicos y prácticos para superar obstáculos o retos.	C Capacidad para incentivar a los trabajadores a realizar capacitaciones en base a las falencias que tiene dentro del cargo.	D Capacidad de identificar las falencias que tiene los trabajadores en relación al cargo.
Desarrollo estratégico de Recursos Humanos	Concepto alineado al cargo Capacidad para proponer sugerencias en base a las situaciones del entorno externo e interno de la organización, implementando nuevas formas de laborar con los empleados para potencializar las actividades organizacionales, adoptando un rol de facilitador para la comprensión de las nuevas implementaciones en los cargos, siendo guía para su ejecución.	A Capacidad para realizar un análisis dentro de la empresa sobre los posibles escenarios internos y externos para adoptar nuevas posturas o formas de laboral para potencializar los procesos, explicando las nuevas adaptaciones a los colaboradores.	B Capacidad para reconocer situaciones internas y externas para adoptar nuevas posturas laborales para mejorar los procesos con los empleados, ayudando en el entendimiento de los mismos.	C Capacidad de aplicar nuevas posturas en el trabajo para el desarrollo de la empresa, mejorando los procesos organizacionales.	D Capacidad para identificar los problemas del entorno para aplicar herramientas que ayuden a los empleados en su actividad cotidiana.

Cargo: Asesor Legal y Regulación

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
Credibilidad técnica	Concepto alineado al cargo Dentro de la comunidad de los negocios hace	A Se muestra como el técnico estándar,	B Mantiene una visión dirigida	C Es capaz de idear resoluciones	D Puede entender de manera

	falta una persona que sea capaz de crear un nivel de credibilidad que influya en el resto, acerca del funcionamiento técnico de su área a desempeñar.	dentro de los diferentes ámbitos en los que se desenvuelve, al que otros acuden para solucionar sus dudas y decisiones de la compañía.	hacia el enriquecimiento de sus conocimientos al participar en una variedad de foros que le permitan mantenerse en la tendencia, al tener bastante credibilidad es modelo ante los clientes.	idóneas ante problemas de tipo técnico para los clientes. Además, mantiene los contactos con los usuarios tanto internos como externos a la organización.	correcta cuáles son las necesidades de los clientes al demostrar que conoce ampliamente lo que se oferta.
Negociación	Mediante esta competencia es posible idear ambientes que sean adecuados para fomentar la colaboración entre los colaboradores de la organización dado que permite que los lazos entre los mismos se afiancen. Así también, es capaz de mediar discusiones aplicando técnicas de ganar-ganar, al centrarse en el problema y ofrecer una mejor negociación de los tratos.	Es el primero que consigue consolidar los acuerdos de manera positiva, siendo la imagen a seguir de otros. Utiliza además distintas metodologías para preparar sus estrategias negociadoras con antelación.	Puede conseguir tratos buenos con varias compañías que se encuentren en su mando siempre que esto vaya alienado con los objetivos corporativos.	Afianza buenos tratos para la empresa, a pesar de que no todo el tiempo es capaz de mantener el interés del resto.	Se concentra en los objetivos planteados por la organización, y es capaz de lograr acuerdos que estén basados en la persona que los negocia.

Cargo: Auxiliar de Servicios Generales

Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Dinamismo y energía	Capacidad para trabajar de manera continua ante diferentes escenarios contingentes y conflictivos, dentro de jornadas extensas sin afectaciones a su nivel de productividad.	Capacidad alta para desempeñar con energía diferentes tipos de trabajos, los cuales son cambiantes y conflictivos sin afectar su productividad, es reconocido por sus pares y jefes por su energía.	Capacidad para actuar de forma enérgica durante varias actividades emergentes e impredecibles, sin que afecte su desempeño durante su realización.	Capacidad para trabajar continuamente en jornadas extensas, en tareas cambiantes.	Capacidad para laborar de forma exigente en jornadas largas.
Trabajo en equipo	Capacidad para relacionarse con los trabajadores dentro de la organización en la realización de tareas, actividades o funciones compartidas, cuya finalidad es el bienestar de la empresa.	Mejora la sinergia de la colaboración entre los empleados, fomentando el comportamiento exitoso a futuro, dejando de lado los juicios personales para una mayor cooperación.	Fomenta un ambiente empresarial para que los empleados se puedan desenvolver de forma amistosa y motivada, fortaleciendo el espíritu de equipo, potencializando la resolución de problemáticas que puedan surgir dentro del mismo.	Las opiniones y contribuciones dentro de los equipos se promueven a través de una comunicación abierta, ya que permite un constante aprendizaje entre ellos.	Los integrantes del grupo realizan las partes que les son otorgadas, compartiendo esa información con los demás para mantener una comunicación sobre los asuntos que les pueden afectar.

Cargo: Gerente Comercial

Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Resolución de problemas Comerciales	Capacidad para elaborar soluciones basadas en la satisfacción de las necesidades de los clientes, planteando además medidas de contingencia de resolución para inconvenientes futuros.	Elabora soluciones que son innovadoras para los requerimientos que presenten los clientes, en línea con los objetivos de la organización.	Diseña resoluciones que requieran la participación de terceras partes, alentando la creatividad en la práctica de estas.	Crea una respuesta a un conflicto a través del conocimiento que tiene sobre los productos y servicios que ofrece la empresa, así como su	Propone una solución en base al entendimiento del problema del cliente, tratando de responder a sus necesidades.

				experiencia en ello.	
Presentación de soluciones comerciales	Capacidad de transmitir la información de manera clara hacia el cliente, detallando los beneficios del acuerdo de forma escrita y oral, pensando siempre en los requerimientos del mismo para establecer el valor que posee.	Se mantiene al tanto de la actualización de su presentación en base a lo que el cliente busca y hace que se interese aún más en lo que tiene por ofrecer, llegando a formar un compromiso con la audiencia a la que presenta.	Se comunica de forma detallada las diferentes características del acuerdo a tratar y se responden las preguntas relacionadas a las inquietudes de los clientes, generando gran influencia en el interés de los mismos.	Presenta ante los clientes el nivel de valor que tiene el negocio, de manera tal que llega a esclarecer las dudas surgidas sobre sus beneficios, a manera de convencimiento.	Utilizar una presentación base para explicar al cliente sobre el negocio, comentando factores positivos, en caso de no tener solución ante una interrogante, se indaga la misma de forma inmediata.

Cargo: Analista de Compras y Proveedores

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
Modalidades de contacto	Competencias comunicativas que se desarrollan y adaptan a las disposiciones de la época digital, difundiendo información que sea de fácil acceso y comprensión.	Capacidad para recolectar información de forma eficiente a través de preguntas estratégicas que aborden problemáticas complejas para comunicar con fácil comprensión, demostrando interés por los demás miembros de la empresa.	Capacidad para comunicar con claridad y precisión información, para la fácil asimilación de los demás.	Capacidad para recolectar información que sea de interés para los empleados por medio de preguntas estratégicas.	Capacidad para difundir información de fácil acceso.
Pensamiento analítico	Capacidad de entendimiento y resolución de conflictos por medio de la descomposición de las partes, lo que conlleva a realizar comparaciones entre relaciones de causa y efecto, estableciendo prioridades entre los componentes.	Capacidad para realizar análisis complejos con las partes, organizando la información obtenida para el estudio de sistemas interdependientes, estableciendo relaciones de causalidad de fácil entendimiento para prevenir escenarios contingentes.	Capacidad para efectuar análisis complejos entre las partes de la problemática, comunicándolas de manera breve y concisa como método de prevención de eventos conflictivos.	Capacidad para realizar análisis complejos entre los componentes del problema, reconociendo causalidades para prevenir situaciones conflictivas.	Capacidad para relacionar problemas sencillos, reconociendo aspectos importantes para comunicarlos.

Cargo: Jefe de Desarrollo de Negocios

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para identificar las metas trazadas en su tarea o proyecto, por lo que pone en práctica el accionar requerido para garantizar el cumplimiento del mismo. Utiliza a su vez técnicas de seguimiento de avances para mantener actualizada la información en la que se trabaja.	Es capaz de adelantarse a los inconvenientes que se puedan presentar en determinados escenarios, por lo que crea puntos de coordinación para mantener el equilibrio de las acciones y la calidad del trabajo realizado. Bajo su cargo tiene distintos proyectos de diferentes tipos.	Administra variedad de proyectos bajo su cargo, a los que crea métodos de coordinación para mantenerlos bajo control y actualizados.	Concretas metas a alcanzar en un plazo para el cumplimiento de las actividades, contrastando la información de los que se están llevando a cabo.	Es capaz de mantener la organización adecuada de los tiempos en relación a las tareas encomendadas.
Credibilidad técnica	Es la capacidad de alcanzar los objetivos y superar los estándares de	Tiene el dominio de su área especializada,	Conocer el área bajo su responsabilidad,	Maneja el saber esencial del área especializada,	Aptitud para llevar las tareas y responder los

	calidad establecido, cuando entiende los problemas, se genera soluciones, se brinda beneficios para el cliente y para la organización. También cuando se genera confianza por el desempeño profesional y se constituye en un referente a quien consultar.	actualización en la materia y experiencia, traducir estos conocimientos para la organización y los clientes, comprender la esencia de los problemas y hallar soluciones prácticas. Ayudar a solucionar problemas de otras áreas y convertirse en un referente dentro de la organización.	desarrolla las tareas a su cargo para cumplir los estándares de calidad. Solucionar a tiempo los problemas, lograr que los demás perciban su nivel académico y ser referente dentro en la organización.	identifica y soluciona a los conflictos técnicos para generar confianza en los demás y a los clientes para que se inclinen a consultarlo.	requerimientos técnicos y conocimientos de su área, determinar los problemas y generar la confianza.
--	---	--	---	---	--

Cargo: Analista de Marketing Digital

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
Herramientas al servicio del negocio	Capacidad para utilizar sistemas, técnicas y productos que potencialicen la eficiencia del trabajo en equipo, aumentado el valor que genera con los clientes.	Capacidad para crear nuevas herramientas que ayuden a dirigir con éxito los diferentes procesos dentro y fuera de la organización, mejorando la productividad de los trabajadores.	Capacidad para descubrir herramientas que ayuden a direccionar los procesos dentro de los sectores en la organización, mejorando la productividad de los trabajadores.	Capacidad para comprender las diferentes herramientas para promover el uso adecuado de ellas, contribuyendo en una mejor productividad.	Capacidad para usar los equipos tecnológicos para la efectucción de las funciones.
Habilidades mediáticas	Capacidad para asociar y comprender el uso de las nuevas fuentes de comunicación para transmitir información eficientemente, aplicándolo de manera inmediata y eficaz. Desarrollándose en las presentaciones fuera y dentro de la empresa, lo que afianza relaciones amistosas.	Capacidad para comunicarse de forma precisa y breve ante diferentes escenarios, informado cualquier tipo de información de manera prudente con los medios o la empresa para difundir mensajes en diferentes tipos de idiomas, a través de medios de comunicación relevantes.	Capacidad para dialogar ante diversas situaciones, divulgando información con prudencia en diferentes idiomas dentro y fuera de la organización.	Capacidad para comunicar ante varios eventos sin dificultad dentro de la empresa.	Capacidad para comunicarse dentro del área con los compañeros.

Cargo: Jefe de Ventas y Clientes

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
Trabajo en equipo centrado en objetivos	Capacidad para fomentar buenas prácticas entusiastas entre los miembros del equipo que persigan el cumplimiento de los objetivos planteados previamente por la organización a la que pertenecen.	Lleva al equipo a fomentar el liderazgo, manteniendo una visión bastante clara de los objetivos a seguir. Comprende la necesidad de mantener unido al equipo y utiliza sus habilidades para formar redes de apoyo y búsqueda de información.	Conoce de qué manera puede unificar las distintas habilidades con las que cuentan cada uno de los miembros del equipo, siendo el mismo al conocer su desempeño y reputación.	Apoya al equipo formado en la alineación con sus objetivos de forma tal que motiva a sus miembros con un enfoque en la cooperación.	Imparte la información necesaria para trabajar en equipo, se muestra sensible con los miembros, al fomentar la integración de nuevos integrantes para trabajar en conjunto su desempeño.
Comunicación eficaz	Es la competencia para escuchar y entender a los demás para así notificar en forma clara y oportuna la novedad, con	Capacidad para prestar atención al otro, ajustar su estilo de comunicacional,	Escuchar a los demás para seleccionar métodos adecuados, reducir	Es la técnica de comunicar en forma clara, para entender lo que quieren expresar	La capacidad de escuchar de manera precisa y realizar las

	el fin de obtener los objetivos organizacionales y establecer los canales de comunicación abierto y redes que abarquen los diferentes niveles de la organización.	planificar los canales de comunicación para establecer las relaciones de todo sentido e incrementar redes de contacto para crear un ámbito positivo de intercomunicación.	las barreras que afecta a la información, fomentar el intercambio permanente de información con el fin de mantener a las personas informadas y el uso efectivo de los canales de comunicación existentes.	y aprovechar los canales de comunicación existentes con el fin de alcanzar la información que requiere para sus tareas.	preguntas adecuadas.
--	---	---	---	---	----------------------

Cargo: Asesor de Clientes

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
Orientación al cliente	Concepto alineado al cargo Capacidad para atender a los clientes para comprender y solucionar sus inquietudes, así como las de los proveedores y los empleados de la organización, satisfaciendo sus necesidades.	Construye relaciones a futuro con los clientes, al resolver sus inquietudes, ofreciendo soluciones inmediatas, tomando en cuenta al cliente de los clientes. Es modelo dentro de la organización por ayudar y satisfacer los requerimientos.	Se adelanta al investigar acerca de los requerimientos comunes de los clientes, por lo que navega sobre pasando las necesidades explícitas para alinear los productos y los servicios con las necesidades del mercado.	Demuestra predisposición para con el cliente, brindando tiempo e información de manera personalizada.	Enfatiza la comunicación continua con los clientes para identificar el nivel de satisfacción.
Desarrollar la relación con el cliente	Concepto alineado al cargo Capacidad para crear un vínculo de confianza y relaciones laborales, con la finalidad de adaptarse a diversas culturas, y de esta manera fomentar el crecimiento de la empresa.	Capacidad para generar vínculos de confianza que fomenten relaciones laborales y negocios con los clientes, proponiendo estrategias que ayuden a potencializar la relación entre el cliente y la organización, dando resultados óptimos para ambas partes. Promoviendo que el cliente se sienta valorado e involucrado, de esta forma manteniendo la relación a largo plazo.	Capacidad para mantener vínculos de confianza en las relaciones laborales con los clientes, identificando ideas que ayuden a mejorar la relación entre el cliente y la organización. Promoviendo que el cliente se sienta valorado, de esta forma manteniendo la relación.	Capacidad para mantener lazos de confianza en las relaciones con los clientes, investigando formas que ayuden a preservar dicho vínculo.	Capacidad para mantener lazos de confianza con los clientes.

Cargo: Asesor de Call Center

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
Comunicación para impartir conocimientos	Concepto alineado al cargo Capacidad para asegurar la información que se comunica dentro de los grupos, verificando que el contenido del comunicado sea preciso y breve, motivando a los colaboradores a participar activamente en la recolección de información.	Capacidad para difundir información de forma concisa y precisa dentro de la empresa para aportar con conocimientos sobre diferentes problemáticas o situaciones contingentes de	Capacidad para detectar datos relevantes dentro de la empresa para difundir información verificada sobre diferentes conflictos, con el propósito de incentivar la colaboración	Capacidad para transmitir información verificada e importante dentro de los sectores, con el fin de cultivar la comunicación de los miembros a cargo.	Capacidad para comunicar la información verificada y relevante entre pares.

		dicho entorno, con la finalidad de fomentar la comunicación entre todos los colaboradores de la organización para conocer sus opiniones.	comunicativa de los colaboradores de los varios departamentos de la organización.		
Capacidad de entender a los demás	Competencia de escucha activa que busca comprender y responder a los intereses de los demás para identificar necesidades o requerimientos a solucionar	Comprender y escuchar activamente la solicitud de los demás con el propósito de responder adecuadamente sus requerimientos en base a las normas de la organización.	Capacidad para comprender y escuchar con el objetivo de solucionar las situaciones que van apareciendo teniendo en cuenta las normas de la empresa.	Capacidad para comprender los requerimientos de los demás respondiendo adecuadamente a ellos.	Capacidad para comprender las necesidades de los demás.

Cargo: Asesor de Ventas

Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Confianza en sí mismo	Capacidad para realizar algunas actividades o tomar decisiones con éxito en base a los conocimientos y experiencias obtenidos. Busca nuevas oportunidades para resolver conflictos, expresando adecuadamente los resultados de forma concisa y precisa, denotando una imagen de seguridad ante la empresa, los compañeros y clientes o usuarios.	Capacidad para resolver actividades, participar con los superiores en la toma de decisiones y desafíos que promuevan nuevas oportunidades para demostrar los conocimientos adquiridos. Facilita la comunicación de los resultados por medio de un lenguaje preciso y claro, dentro de todos los procesos de la empresa.	Capacidad para comprender las funciones, participando con los jefes inmediatos en la toma de decisiones para demostrar los conocimientos adquiridos, haciendo fácil la comunicación de los resultados dentro de los procesos del área a cargo.	Capacidad para comprender las tareas para demostrar los conocimientos adquiridos, haciendo fácil la comunicación de los resultados a los superiores y pares.	Capacidad para realizar las tareas demostrando los conocimientos obtenidos, comunicando los resultados entre sus compañeros del puesto.

Impacto e influencia	Capacidad para influir, persuadir e impresionar a los demás para que formen parte de los objetivos propios, busca la participación activa para el alcance de los mismos.	Capacidad para usar las influencias a través de estrategias para impactar en el comportamiento de los demás, calculando y detallando el impacto que se piensa realizar para la colaboración activa, por este motivo, se debe preparar para anticipar la respuesta de quienes se piensa persuadir.	Capacidad para incorporar y utilizar palabras o acciones que generen un impacto en el comportamiento de los demás, para la colaboración en los objetivos, calculando dicho impacto para la participación, para esto se deben anticipar los movimientos a implementar.	Capacidad de realizar acciones que convengan a los demás en formar parte para el alcance de los objetivos.	Capacidad para identificar ideas que ayuden a persuadir a los demás en la participación de sus metas.
-----------------------------	--	---	---	--	---

Cargo: Asesor de Post-Venta

Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Cierre de acuerdos	Es capaz de llevar a cabo tratos con los clientes en los que se propongan soluciones que sean oportunas de acuerdo al caso y a las necesidades de cada quien, garantizando de esa	Capacidad de cerrar acuerdos que perduren con clientes y la organización, a través de propuestas personalizadas a	Capacidad de determinar cuando los clientes se encuentran interesados para ofrecer acuerdos referentes a sus necesidades;	Capacidad de elaborar respuestas a las necesidades de los clientes y en base a sus conocimientos; identificando qué	Capacidad para diseñar diferentes propuestas entendiendo las necesidades del cliente, y ofrecer soluciones a los

	forma la satisfacción de ambas partes.	sus necesidades; identificando los factores que indican la decisión clave. Utilizar estas herramientas para diseñar estrategias de persuasión hacia el cliente por medio de la conveniencia mutua.	identificando qué aspectos se deben omitir para evitar confrontaciones negativas. Utilizar estas herramientas para infundir confianza en los clientes y cerrar acuerdos.	acuerdos se pueden concretar positivamente. Utilizar estas herramientas para llevar al cliente a optar por la propuesta más adecuada.	problemas que han sido establecidos por el mismo.
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar activamente y entender la postura de la otra parte, para transmitir la información solicitada de forma concisa, clara y precisa con la finalidad de alcanzar los objetivos empresariales, para fomentar y mantener canales comunicativos abierto, creando una base de contactos que aborde los diferentes grados de la empresa.	Capacidad de escucha activa para comprender y transmitir la información para alcanzar los objetivos de la empresa, adaptando el estilo de la misma a las necesidades de los usuarios. Fomenta la cooperación inteligente entre distintos ámbitos. Crea redes de personas formales e informales, en los que se apoya una comunicación efectiva.	Capacidad para escuchar a todos y escoger qué técnicas son las adecuadas a aplicar en la transmisión de información. Reduce los obstáculos de los datos que circulan fomentando de forma interna a su sector el intercambio constante de información para el cumplimiento adecuado de los objetivos. Utiliza los medios de comunicación de la empresa adecuadamente.	Es capaz de transmitir información hacia cada interlocutor basándose en su tipo. Puede escuchar y comprender el mensaje tomando ventaja de los medios de comunicación de la compañía para recoger los datos requeridos para el cumplimiento de las distintas tareas asignadas.	Capacidad para comunicarse, por medio de escucha selectiva para recolectar la información que necesita la empresa a través de preguntas.

Cargo: Asistente de Ventas

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
	Concepto alineado al cargo				
Confianza en sí mismo	Capacidad para realizar algunas actividades o tomar decisiones con éxito en base a los conocimientos y experiencias obtenidos. Busca nuevas oportunidades para resolver conflictos, expresando adecuadamente los resultados de forma concisa y precisa, denotando una imagen de seguridad ante la empresa, los compañeros y clientes o usuarios	Capacidad para resolver actividades, participar con los superiores en la toma de decisiones y desafíos que promuevan nuevas oportunidades para demostrar los conocimientos adquiridos. Facilita la comunicación de los resultados por medio de un lenguaje preciso y claro, dentro de todos los procesos de la empresa.	Capacidad para comprender las funciones, participando con los jefes inmediatos en la toma de decisiones para demostrar los conocimientos adquiridos, haciendo fácil la comunicación de los resultados dentro de los procesos del área a cargo.	Capacidad para comprender las tareas para demostrar los conocimientos adquiridos, haciendo fácil la comunicación de los resultados a los superiores y pares.	Capacidad para realizar las tareas demostrando los conocimientos obtenidos, comunicando los resultados entre sus compañeros del puesto.
Profundidad en el Conocimiento de los Productos	Capacidad para saber todo acerca de los productos que se ofrecen en la organización, midiendo la facilidad en la que los mismos se adaptan a las necesidades del mercado y los clientes. Presenta propuestas que ayuden a que los productos se alinean con los requerimientos dinámicos de los clientes y así solucionar inconvenientes.	Conoce a detalle todos los productos y servicios ofertados en la compañía, así como la relación que estos tienen con los requerimientos de los clientes. Es capaz de presentar propuestas de resolución a estos requerimientos y adelantarse a posibles	Reconoce los servicios y productos que maneja la empresa, proponiendo soluciones que se acoplen a las necesidades de los clientes, siendo capaz de transmitir cuáles son las ventajas a obtener a través del negocio.	Sabe sobre los productos y servicios de la empresa, siendo capaz de explicar acerca de sus beneficios e indicaciones, para convencer al cliente de la decisión más favorable, en base a sus necesidades; observando detalladamente lo	Es capaz de explicarle a los clientes los beneficios del acuerdo a ofrecer, respondiendo a sus inquietudes, o investigando sobre ellas para solucionarlas en el menor tiempo.

	situaciones para preparar respuestas ante las mismas, de forma sólida y veraz.	que se pide y se ofrece.
--	--	--------------------------

Cargo: Gerente Financiero

Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Habilidad analítica	Capacidad para racionalizar datos numéricos que sean pertinentes para la organización, solucionando problemas en base a información significativa a través del análisis lógico que debe poseer el candidato para efectuar el cargo.	Capacidad para realizar discernimientos analíticos que ayuden a identificar y solucionar problemas con información relevante, con el objetivo de ordenar y presentarla en valores financieros y estadísticos, estableciendo conexiones entre ambos.	Capacidad de análisis para detectar problemas en base a datos importantes, organizando y estableciendo datos numéricos de los problemas para presentarlos.	Capacidad de análisis para identificar situaciones conflictivas con el uso de información relevante, la misma que deberá estar organizada para presentarla en valores numéricos.	Capacidad analítica básica para reconocer problemas y organizar datos importantes.
Liderazgo	Capacidad para dirigir y orientar a los grupos a determinadas acciones para alcanzar los objetivos de la empresa, inspirando los valores organizacionales y motivando el desarrollo de habilidades en los grupos, realizando retroalimentación en base a las opiniones y a un diagnóstico de necesidades. Además, debe motivar la participación activa de los miembros del área	Capacidad para dirigir y orientar a las personas a conductas beneficiosas para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Mejorando los procesos por medio de retroalimentación al personal, la divulgación de valores que fomenten conductas óptimas e incorporando estrategias motivacionales a los colaboradores.	Capacidad para dirigir y orientar a las personas para alcanzar las metas, brindando retroalimentación con escucha activa para la mejora continua del personal.	Capacidad para proponer objetivos que el personal deba seguir, el cual estará supervisado.	Capacidad para ordenar personas para que cumplan los objetivos del área.

Cargo: Jefe de Contabilidad y Finanzas

Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización	Establecer competentemente los objetivos prioritarios de su área, detallando las actividades requeridas para el cumplimiento de las metas, a través de mecanismos de vigilancia para mantener el orden y emplear medidas correctivas.	Capacidad para crear procedimientos de trabajo para desarrollar estrategias que permitan el logro de las metas establecidas, mediante la planificación y control tanto personal como del equipo de trabajo.	Capacidad para poner en práctica métodos de control y revisión del progreso de todas las etapas para mantener el correcto registro de las actividades, y de esa manera, elaborar estrategias de mejora continua.	Capacidad para determinar con eficacia los principales objetivos del área, describir el proceso para alcanzar las metas propuestas y emplear correctivos necesarios.	Capacidad para comprender hábilmente las acciones preferentes del área en función a las tareas y desarrollar medidas que permitan llevar el correcto control.
Orientación a los resultados con calidad	Determinar acciones que guíen al logro de los resultados previstos. Capacidad de aumentar el rendimiento a través de indicadores de logro y superar el objetivo.	Capacidad para fijar nuevos objetivos, a través de acciones que lleven a la mejorar y superar las metas previstas.	Capacidad para participar con dinamismo para establecer metas propias y de su equipo, trabajar en conjunto para mejorar su rendimiento.	Capacidad para actuar con disposición permanente a superar los objetivos esperados y realizar el seguimiento de	Capacidad para actuar con interés para realizar acciones que permitan alcanzar metas, a través de la supervisión del trabajo propio.

acciones propias
y del equipo.

Cargo: analista financiero

Competencias	Específicas Concepto alineado al cargo	Nivel			
		A	B	C	D
Calidad de trabajo	Capacidad para actuar con eficacia ante situaciones urgentes para la toma de decisiones que encaminen al desarrollo de los objetivos empresariales, sectoriales, del área y cargo, alcanzando un alto desempeño en dicho desenvolvimiento. Administrando políticas y procesos organizacionales con la finalidad de favorecer la ejecución de los resultados previsible, obteniendo los estándares de calidad adecuados.	Capacidad para actuar con eficacia para la toma de decisiones de gran efecto, que encamine al desarrollo de los objetivos empresariales, alcanzando un alto grado de desempeño. Definiendo y diseñando procesos, y políticas organizacionales con la finalidad de favorecer la ejecución de los resultados previsible, siendo referente para la comunidad y la organización en base a la calidad del trabajo.	Capacidad para actuar con eficacia para la toma de decisiones de gran efecto, que encamine al desarrollo de los objetivos empresariales, alcanzando un alto grado de desempeño en el área que está bajo su cargo. Aplicando políticas y diseñando procesos organizacionales con la finalidad de favorecer la ejecución de los resultados previsible dentro del área, siendo referente para la organización en base a la calidad del trabajo.	Capacidad para actuar con eficacia para la toma de decisiones de gran efecto, que encamine al desarrollo de los objetivos empresariales, alcanzando altos grados de desempeño en el sector que está bajo su mando. Aplicando e implementado procesos organizacionales con la finalidad de favorecer la ejecución de los resultados previsible para el sector, siendo referente a las actividades en el área en base a la calidad del trabajo.	Capacidad para actuar con eficacia para la toma de decisiones, que encamine al desarrollo de los objetivos empresariales, alcanzando altos grados de desempeño en el puesto. Aplicando políticas y ordenanzas de los jefes que favorezcan la ejecución de los resultados previsible, siendo para sus pares en base a la calidad del trabajo.
Habilidad analítica	Capacidad para racionalizar datos numéricos que sean pertinentes para la organización, solucionando problemas en base a información significativa a través del análisis lógico que debe poseer el candidato para efectuar el cargo.	Capacidad para realizar discernimientos analíticos que ayuden a identificar y solucionar problemas con información relevante, con el objetivo de ordenar y presentarla en valores financieros y estadísticos, estableciendo conexiones entre ambos.	Capacidad de análisis para detectar problemas en base a datos importantes, organizando y estableciendo datos numéricos de los problemas para presentarlos.	Capacidad de análisis para identificar situaciones conflictivas con el uso de información relevante, la misma que deberá estar organizada para presentarla en valores numéricos.	Capacidad analítica básica para reconocer problemas y organizar datos importantes.

Cargo: Analista Contable

Competencias	Específicas Concepto alineado al cargo	Nivel			
		A	B	C	D
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para reconocer y responder de manera eficaz ante los cambios contingentes del ambiente externo e internos a la organización, de esta manera convirtiendo las falencias en puntos fuertes.	Capacidad para crear estrategias y políticas organizacionales que promuevan habilidades adaptativas ante los cambios eminentes dentro y fuera de la empresa, convirtiendo las falencias en puntos fuertes, potencializándolas para que se mantenga alcance	Capacidad para fomentar en el resto la rápida adaptabilidad a los cambios dentro y fuera de la empresa, convirtiendo las falencias en puntos fuertes, potencializándolas para que se mantenga al alcance de las metas, guiando al área bajo su mando durante	Capacidad para distinguir los cambios dentro y fuera de la empresa, convirtiendo las falencias en puntos fuertes, al proponer planes de acción, guiando a los colaboradores durante periodos vulnerables, apoyándolos.	Capacidad para entender los cambios dentro y fuera de la empresa, convirtiendo las falencias en puntos fuertes, al proponer planes de acción relacionados con las actividades que realiza. Continuando con su trabajo normal, aún en

		de las metas, guiando a la empresa durante periodos vulnerables, anticipándose a la situación, apoyando a los trabajadores.	periodos vulnerables, apoyando a los trabajadores.		periodos vulnerables.
Orientación a los resultados	Capacidad de dirigir el accionar hacia el cumplimiento de las metas, con eficacia, para responder a los requerimientos de los clientes y usuarios, sobrepasando a los competidores o para mejorar la empresa.	Elabora un ambiente empresarial que promueva la mejora progresiva para responder las necesidades de forma eficiente.	Capacidad para superar las metas fijadas. Laborando con propósitos concretos y reales, usando indicadores para evaluar y contrastar los resultados.	Realiza modificaciones selectivas en los métodos con la finalidad de mejorarlos, preocupándose por la satisfacción del cliente o usuario.	Se esfuerza para que el trabajo se lleve a cabo de forma adecuada, frustrándose al observar falencias y ante el mal gasto de tiempo.

Cargo: Analista de Costos

Competencias	Específicas	Concepto alineado al cargo	Nivel			
			A	B	C	D
Búsqueda de información		Se centra en la idea de querer hallar más información acerca de las cosas o los individuos. Se trata de averiguar más de lo que ofrecen las interrogantes cotidianas preestablecidas para los puestos determinados. Esto puede significar que un estudio profundo sea necesario a través de distintas preguntas o la investigación de fuentes variadas para obtener contenido que podría servir en un futuro próximo.	Se encarga, por cuenta propia, de todo aquello que le ayude a obtener datos en situaciones cotidianas como reuniones. El resto también aporta con investigaciones realizadas y la información encontrada.	Lleva a cabo actividades del tipo sistemático con la finalidad de maximizar que la información recogida sea de las fuentes existentes más confiables; tales como revistas, periódicos, análisis de mercado, análisis de la competencia, etc.	Por cuenta propia, es capaz de llevar a esclarecer los inconvenientes suscitados, haciéndole preguntas a las personas involucradas, o a las más cercanas al hecho. También cuestiona a quienes no forman parte del conflicto.	Realiza interrogantes tanto a las personas involucradas como a quienes conocen el conflicto, pero no participan de él. Con la ayuda de los datos obtenidos en fuentes adicionales, más la información que ya existe se guía.
Metodología para la calidad		Se basa en los procesos de la empresa para mantener actividades eficientes y eficaces, para obtener una gran atención al usuario.	Trata de adelantarse a las nuevas maneras en las que la se lleva a cabo el trabajo, llevando a fluir a través de una exitosa presentación ante la compañía y sus trabajadores. Referente de consejos y servicios de una calidad elevada.	Busca hallar nuevos métodos para llevar a cabo su trabajo, asegurándose un gran desempeño ante los clientes y la organización. Utilizando técnicas que tipo internacional, que benefician en gran magnitud a la compañía.	Es capaz de aclarar cuál es el valor que aportan las técnicas ante el resto, para influir en que todos comiencen a utilizarlas.	Está pendiente de que el trabajo a su cargo se encuentre relacionado con los procesos organizacionales, llevando las actividades a cabo por cuenta propia.

Cargo: Analista de Cartera

Competencias	Específicas	Concepto alineado al cargo	Nivel			
			A	B	C	D
Integridad		Capacidad para actuar en relación a lo que se expresa como primordial, comunicando todo de forma directa aun cuando existan acuerdos complicados; excepcionando todo aquello que involucre acciones que vayan en contra de lo que se dice.	Prevalecen sus valores por encima de cualquier coste, identificando todos aquellos beneficios e importunos en una negociación. Reconoce si una persona debe o no ser contratada, por su reputación. Otorga permisos cuando los colaboradores no	Es capaz de aceptar abiertamente si ha habido errores y trabaja en ello; no trata de ocultar la verdad a pesar de que esto pueda enfurecer a algunos. Además, no acepta directrices que influyan actividades no	Establece retos sobre las creencias sus valores de la compañía, haciendo que el resto adopten los mismos. Se mantiene orgulloso con respecto a su comportamiento, por lo que las relaciones con	Se mantiene franco y veraz en distintos escenarios, siendo capaz de tomar acción por los errores que se hayan suscitado, comentándolo con el resto. Así también, puede comunicar lo que piensa sin

		se encuentran bien por motivos de estrés. Además, sabe si se puede continuar, o no, trabajando con algo si este no es ético. Se presenta como un modelo íntegro.	éticas; e indaga acerca de los antecedentes.	los clientes se dan de forma sutil al otorgarles el mismo trato a todos.	importar si es necesario o no.
Comunicación	Capacidad para escuchar ideas, realizar cuestionamientos y contar lo que piensa de manera positiva, reconociendo a quién se debe acudir para llevar a cabo un objetivo. Comprende a los demás y cómo funciona el grupo, siendo posible que se comunique de forma clara y escrita todo lo que se requiera.	Se le identifica por su capacidad para determinar las situaciones en las que explicar ciertas cosas de las normativas institucionales pudiendo participar de ellas. Hace uso de los instrumentos para elaborar técnicas que mejoren la comunicación.	Dentro de su área a cargo se le reconoce debido a la confianza con la que expresa las cosas y su capacidad para entender las situaciones dinámicas de la empresa y cómo poder manejarlas de forma adecuada.	Es posible llevar a cabo conversaciones sin dificultad, y plasmarlo de forma escrita de manera clara.	Las contestaciones, en muchas ocasiones, no parecen tener el sentirlo adecuado.

Cargo: Gerente de Operaciones

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
Preocupación por el orden y la claridad	Capacidad para llevar un control sobre el trabajo y los datos, comprobando su veracidad, observa que las responsabilidades y funciones sean de clara comprensión para los subordinados.	Capacidad para supervisar las tareas o proyectos, a través de la planificación de las actividades con la finalidad de reducir el margen de errores, vigilando la calidad de los procesos, teniendo en cuenta las normas de la empresa como base de fundamento para explicar a los colaboradores las formas adecuadas de realizar sus funciones, procurando el orden de las tareas.	Capacidad para realizar seguimiento de las funciones de los empleados para controlar la calidad de los procedimientos determinados, manteniendo un orden y dejando claras las normas.	Capacidad para comprobar la calidad de las tareas del sector, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos.	Capacidad para realizar las funciones en base a las normas de la empresa.
Tolerancia a la presión	Capacidad para continuar con las labores del trabajo, a pesar de encontrarse en un ambiente de constante adversidad, manteniendo un desempeño ejemplar en escenarios de manejo complejo.	Se alinea con los objetivos planteados de manera previa por la organización en situaciones caóticas y de mucha demanda, en donde es capaz de mantener su destacado desempeño.	Normalmente puede llegar a cumplir con los objetivos sin dejarse llevar por la presión del tiempo en el que se debe completar la tarea asignada, manteniendo un desempeño alto.	Cumple con los objetivos estando bajo presión, aunque su desempeño es menor al puesto en otras situaciones cotidianas.	El desempeño se ve evidentemente deteriorado con respecto a escenarios exigentes.

Cargo: Jefe de Logística y Despacho

Competencias	Específicas	Nivel			
		A	B	C	D
Iniciativa y autonomía	Proceder con dinamismo, proyectar y crear medidas sustitutivas a futuros problemas, actuar con eficiencia a nuevas	Actuar con anterioridad y proactivamente, aplicar técnicas de trabajo que permitan emplear	Tener independencia de criterio y decisión para crear nuevas estrategias de trabajo, a través	Ayudar al equipo de trabajo a tener la capacidad de actuar frente a cualquier situación con	Desarrollar capacidades de respuesta eficaz ante las distintas situaciones que se darán en el

	exigencias, a través, del uso de la tecnología y sus herramientas para beneficiarse de las oportunidades que se darán en el ambiente.	estrategias de solución a los distintos retos que se presentan y tener iniciativa propia ante cualquier situación.	del uso de la tecnología, para ser un referente en el área por su proactividad.	eficacia y eficiencia para servirse de las oportunidades que se presentarán.	medio, aplicar medidas de control para obtener los resultados deseados.
Preocupación por el orden y la claridad	Capacidad para llevar un control sobre el trabajo y los datos, comprobando su veracidad, observa que las responsabilidades y funciones sean de clara comprensión para los subordinados.	Capacidad para supervisar las tareas o proyectos, a través de la planificación de las actividades con la finalidad de reducir el margen de errores, vigilando la calidad de los procesos, teniendo en cuenta las normas de la empresa como base de fundamento para explicar a los colaboradores las formas adecuadas de realizar sus funciones, procurando el orden efectivo de las tareas.	Capacidad para realizar seguimiento de las funciones propias y de los empleados para controlar la calidad de los procedimientos determinados y dejando claras las normas con un valor agregado de organización.	Capacidad para realizar y comprobar la calidad de las tareas realizadas cumpliendo las normas y procedimientos establecidos con orden y claridad.	Capacidad para realizar las funciones en base a las normas de la empresa siguiendo procedimientos de manera organizada.

Cargo: Supervisor de Logística

Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para continuar con las labores del trabajo, a pesar de encontrarse en un ambiente de constante adversidad, manteniendo un desempeño ejemplar en escenarios de manejo complejo.	Se alinea con los objetivos planteados de manera previa por la organización en situaciones caóticas y de mucha demanda, en donde es capaz de mantener su destacado desempeño.	Normalmente puede llegar a cumplir con los objetivos sin dejarse llevar por la presión del tiempo para completar la tarea asignada, manteniendo un desempeño alto.	Cumple con los objetivos estando bajo presión, aunque su desempeño es menor al puesto en otras situaciones cotidianas.	El desempeño se ve evidentemente deteriorado con respecto a escenarios exigentes.
Capacidad de planificación y organización	Establecer competentemente los objetivos prioritarios de su área, detallando las actividades requeridas para el cumplimiento de las metas, a través de mecanismos de vigilancia para mantener el orden y emplear medidas correctivas.	Crear procedimientos de trabajo para desarrollar estrategias que permitan el logro de las metas establecidas, mediante la planificación y control tanto personal como del equipo de trabajo.	Poner en práctica métodos de control y revisión del progreso de todas las etapas para mantener el correcto registro de las actividades, y de esa manera, elaborar estrategias de mejora continua.	Determinar con eficacia los principales objetivos del área, describir el proceso para alcanzar las metas propuestas y emplear correctivos necesarios.	Comprender hábilmente las acciones preferentes del área en función a las tareas y desarrollar medidas que permitan llevar el correcto control.

Cargo: Auxiliar de Bodega

Específicas		Nivel			
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Productividad	Capacidad para realizar actividades de manera rápida, alcanzando de esta manera los objetivos establecidos. Incorporando nuevos desafíos o metas que se deban alcanzar, siendo un referente para todos	Capacidad para realizar las actividades con eficiencia y eficacia, incorporando nuevos retos en sus actividades, transformándose	Capacidad para realizar las actividades con eficiencia, buscando nuevos desafíos en sus tareas, cumpliendo con	Capacidad para cumplir con las actividades, alcanzando las metas esperadas.	Capacidad para cumplir las tareas establecidas por su superiores o jefes inmediatos.




	los miembros de la organización.	en un referente para los demás colaboradores y supervisores de la empresa.	los objetivos propuestos.		
Trabajo en equipo	Capacidad para relacionarse con los trabajadores dentro de la organización en la realización de tarea, actividades o funciones compartidas, cuya finalidad es el bienestar de la empresa.	Mejora la sinergia de la colaboración entre los empleados, fomentando el comportamiento exitoso a futuro, dejando de lado los juicios personales para una mayor cooperación.	Fomenta un ambiente empresarial para que los empleados se puedan desenvolver de forma amistosa y motivada, fortaleciendo el espíritu de equipo, potencializando la resolución de problemáticas que puedan surgir dentro del mismo.	Las opiniones y contribuciones dentro de los equipos se promueven a través de una comunicación abierta, ya que permite un constante aprendizaje entre ellos.	Los integrantes del grupo realizan las partes que les son otorgadas, compartiendo esa información con los demás para mantener una comunicación sobre los asuntos que les pueden afectar.
Cargo: Supervisor de Despacho					
	Específicas			Nivel	
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Preocupación por el orden y la claridad	Capacidad para llevar un control sobre el trabajo y los datos, comprobando su veracidad, observa que las responsabilidades y funciones sean de clara comprensión para los subordinados.	Capacidad para supervisar las tareas o proyectos, a través de la planificación de las actividades con la finalidad de reducir el margen de errores, vigilando la calidad de los procesos, teniendo en cuenta las normas de la empresa como base de fundamento para explicar a los colaboradores las formas adecuadas de realizar sus funciones, procurando el orden de las tareas.	Capacidad para realizar seguimiento de las funciones de los empleados para controlar la calidad de los procedimientos determinados, manteniendo un orden y dejando claras las normas.	Capacidad para comprobar la calidad de las tareas del sector, cumpliendo las normas y procedimientos establecidos.	Capacidad para realizar las funciones en base a las normas de la empresa.
Liderazgo	Capacidad para dirigir y orientar a los grupos a determinadas acciones para alcanzar los objetivos de la empresa, inspirando los valores organizacionales y motivando el desarrollo de habilidades en los grupos, realizando retroalimentación en base a las opiniones y a un diagnóstico de necesidades. Además, debe motivar la participación activa de los miembros del área	Capacidad para dirigir y orientar a las personas a conductas beneficiosas para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Mejorando los procesos por medio de retroalimentación al personal, la divulgación de valores que fomenten conductas óptimas e incorporando estrategias motivacionales a los colaboradores.	Capacidad para dirigir y orientar a las personas para alcanzar las metas, brindando retroalimentación con escucha activa para la mejora continua del personal.	Capacidad para proponer objetivos que el personal deba seguir, el cual estará supervisado.	Capacidad para ordenar personas para que cumplan los objetivos del área.
Cargo: Asistente de Despacho					
	Específicas			Nivel	
Competencias	Concepto alineado al cargo	A	B	C	D
Compromiso	Capacidad de alinear los objetivos personales y	Capacidad para precisar la visión,	Capacidad para llevar a cabo las	Capacidad para seguir las	Capacidad para obedecer a las

	empresariales, tomando decisiones en base a los valores organizacionales para evitar conflictos y cumplir con las metas de la organización.	misión, valores y estrategias organizacionales para incluir a todos los empleados, motivándolos a respetar los valores, la cultura y las personas de la empresa. Destacando en la organización y comunidad por la disciplina personal y alta productividad.	directrices establecidas en la visión, misión, valores y estrategias de su área encargada, relacionándolas y convirtiéndolas en propias. Destacando en su área y ambiente organizacional por la disciplina personal y alta productividad	directrices determinadas al sector a cargo, convirtiéndolas en propias al mostrar respeto. Destacando en su sector y área por la disciplina personal y alta productividad.	normas del puesto de trabajo, siendo un referente para sus compañeros.
Profundidad en el conocimiento de los productos	Capacidad para saber todo acerca de los productos que se ofrecen en la organización, midiendo la facilidad en la que los mismos se adaptan a las necesidades del mercado y los clientes. Presenta propuestas que ayuden a que los productos se alinean con los requerimientos dinámicos de los clientes y así solucionar inconvenientes.	Conoce a detalle todos los productos y servicios ofertados en la compañía, así como la relación que estos tienen con los requerimientos de los clientes. Es capaz de presentar propuestas de resolución a estos requerimientos y adelantarse a posibles situaciones para preparar respuestas ante las mismas, de forma sólida y veraz.	Reconoce los servicios y productos que maneja la empresa, proponiendo soluciones que se acoplen a las necesidades de los clientes, siendo capaz de transmitir cuáles son las ventajas a obtener a través del negocio.	Sabe sobre los productos y servicios de la empresa, siendo capaz de explicar acerca de sus beneficios e indicaciones, para convencer al cliente de la decisión más favorable, en base a sus necesidades; observando detalladamente lo que se pide y se ofrece.	Es capaz de explicarle a los clientes los beneficios del acuerdo a ofrecer, respondiendo a sus inquietudes, o investigando sobre ellas para solucionarlas en el menor tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Anexo I

Manual de Funciones Empresa “XYZ”

		MANUAL DE FUNCIONES <small>ANÁLISIS, DISEÑO Y DESCRIPTIVO DE PUESTO</small>		
DESCRIPCIÓN GENERAL				
DIVISIÓN:	DIRECCIÓN GENERAL			
DEPARTAMENTO:	DIRECCIÓN GENERAL	AREA:	DIRECCIÓN GENERAL	
CARGO:	GERENTE GENERAL	REPORTA A:	COMITÉ EJECUTIVO	
SUPERVISA A:	GERENTE ADMINISTRATIVO, GERENTE COMERCIAL, GERENTE FINANCIERO, GERENTE DE OPERACIONES			
REEMPLAZADO POR:	N/A			
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA				
				
MISIÓN DEL CARGO				
Dirigir y coordinar la gestión de todas las áreas de la empresa, además de diseñar estrategias para lograr el crecimiento de la empresa controlando actividades, presupuestos y optimizando gastos.				
FUNCIONES:				
N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD		
1	Suscribir alianzas estratégicas aprobadas por el directorio	Semestralmente		
2	Establecer políticas y procesos que mejoren la conducción de la empresa	Anualmente		
3	Representar a la empresa como delegado del directorio	Semanalmente		
4	Establecer y supervisar el cumplimiento macro indicadores de gestión basados en los objetivos de la organización.	Mensualmente		
5	Aprobar y modificar los reglamentos internos de la empresa	Anualmente		
6	Preparar el plan anual de negocios, expansión e inversión y el presupuesto general de la empresa	Semestralmente		
RELACIONES				
INTERNAS		EXTERNAS		
Gerencia Administrativa, Financiera, Operaciones y Comercial		Clientes, Proveedores, Grupos de interés		
PERFIL DEL CARGO				
FORMACIÓN				
	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL	
NIVEL ACADÉMICO:			X	
ESPECIALIDAD:	Administración de empresas, Finanzas, Economía			
CAPACITACIÓN				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Legislación Laboral, Seguridad Social, Sistemas y Sub-sistemas de Recursos Humanos			
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Cultura organizacional, Administración por procesos, Administración y organización			
EXPERIENCIA				
GENERAL	10 años de experiencia general en áreas administrativas			
ESPECÍFICA	5 años gerenciando empresas comerciales o de construcción			
COMPETENCIAS:				
ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS		Nivel
Adaptabilidad al cambio	A	Conocimiento Inteligente		A
Ética	A			
Responsabilidad personal	A	Liderazgo		A
Prudencia	A			

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISIÓN:	ADMINISTRATIVA		
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVA	AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	GERENTE ADMINISTRATIVO	REPORTA A:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	ESPECIALISTA DE GESTIÓN HUMANA - ASESOR LEGAL Y REGULACIÓN - AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Supervisar, coordinar y controlar las actividades administrativas en los diferentes procesos de la empresa, procurando el uso eficiente de los recursos, con énfasis en la mejora que garantice la operatividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Registrar el desempeño de cada departamento para la evaluación.	Semanal
2	Asegurar el adecuado uso de los recursos, bienes y suministros requerientes en las áreas	Mensual
3	Determinar políticas que cumplan la operatividad de la empresa	Mensual
4	Supervisar el cumplimiento de las mejoras en la organización de la empresa	Diaria
5	Fomentar ideas para optimizar los recursos	Diaria

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
ADMINISTRACION, OPERACIONES, TRABAJO SOCIAL	IESS, MRL, JUZGADOS, SUB-CENTROS DE SALUD,

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:			X
ESPECIALIDAD:	Administración, Economía		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Legislación Laboral, Seguridad Social, Sistemas y Sub-sistemas de Recursos Humanos
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Administración de recursos materiales y oficinas, Control de bienes

EXPERIENCIA

GENERAL	8 años en Áreas Administrativas
ESPECÍFICA	4 años como Gerente Administrativo

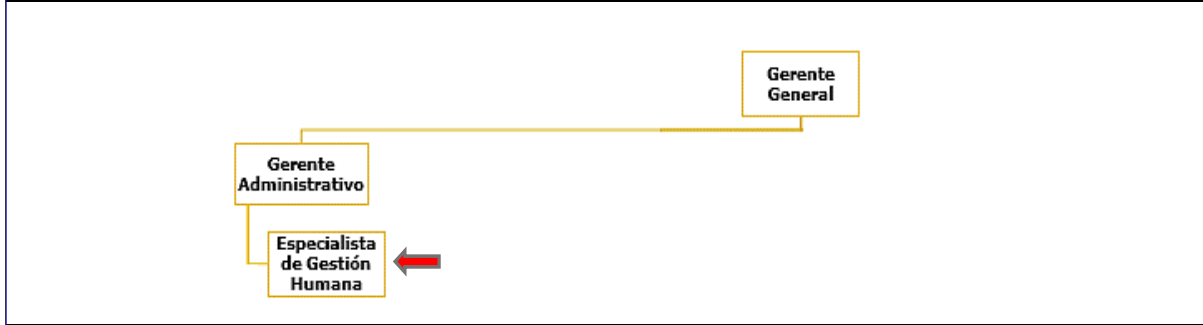
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Temple	A	Dirección de equipos de trabajo	align="center">A
Compromiso	A		
Integridad	A	Responsabilidad Social	align="center">A
Orientación a resultados	A		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISION:	ADMINISTRATIVA		
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO	AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	ESPECIALISTA DE GESTIÓN HUMANA	REPORTA A:	GERENTE ADMINISTRATIVO
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Gestionar y coordinar con las distintas áreas la administración efectiva del personal, a fin de mantener un ambiente laboral estable y promover el desempeño eficiente del personal, para alcanzar los objetivos organizacionales.

FUNCIONES:

Nº	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Diseñar e implementar estrategias y políticas de recursos humanos acorde a los valores corporativos y los objetivos de la empresa.	Semestral
2	Supervisar los procesos de selección, contratación y desvinculación de personal.	Diario
3	Controlar los registros de asistencia, permisos y vacaciones.	Diario
4	Establecer normas de evaluación de resultados y desempeño del personal.	Semestral
5	Ejecutar el plan anual de comunicación interna.	Mensual

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
DIRECCION ADMINISTRATIVA, FINANCIERA, CONTABILIDAD	Ministerio de relaciones laborales

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Psicología industrial, Recursos Humanos, Psicología Organizacional o afines		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Legislación Laboral, Seguridad Social, Sub-sistemas de Recursos Humanos, Sistemas Operativos de RH
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Normativa Legal Vigente, Procedimientos de Recursos Humanos

EXPERIENCIA

GENERAL	5 años en áreas administrativas
ESPECÍFICA	3 años en áreas operativas de Recursos Humanos

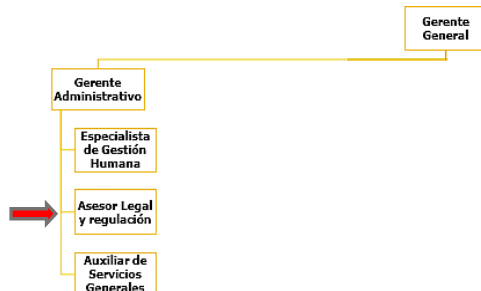
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Ética	B	Orientar y Desarrollar Personas	B
Compromiso	B		
Adaptabilidad al cambio	B	Desarrollo Estratégico de Recursos Humanos	B
Temple	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISION:	ADMINISTRATIVA		
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO	AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	ASESOR LEGAL Y REGULACIÓN	REPORTA A:	GERENTE ADMINISTRATIVO
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Brindar asesoría jurídica, ejecutar y supervisar procedimientos legales, judiciales y administrativos requeridos por la organización.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Asesorar al personal de la empresa sobre los cambios legales internos.	Diario
2	Garantizar la correcta aplicación de las normas legales en todos los áreas.	Diario
3	Elaborar contratos y otros instrumentos legales de acuerdo a las actividades económicas de la empresa.	Eventual
4	Participar como representante legal en procedimientos judiciales.	Mensual
5	Elaborar políticas internas y supervisarlas.	Anual
6	Mantener actualizada a la empresa sobre cambios en la legislación laboral, tributaria, y comercial.	Anual

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
ADMINISTRACION, , TRABAJO SOCIAL	IESS, MRL, JUZGADOS

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Derecho, Leyes, Derecho laboral		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Legislación Laboral, Seguridad Social, Código de Trabajo, SUT, Derecho Laboral.
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Régimen disciplinario en código de trabajo, liquidaciones y contratos en SUT.

EXPERIENCIA

GENERAL	3 años en áreas jurídicas
ESPECÍFICA	2 años en Dpto. Legal de áreas administrativas

COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Ética	B	Credibilidad Técnica	B
Integridad	B		
Prudencia	B	Negociación	B
Temple	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL			
DIVISION:	ADMINISTRATIVA		
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO	AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	REPORTA A:	GERENTE ADMINISTRATIVO
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	N/A		



MISIÓN DEL CARGO

Realizar labores de aseo y limpieza para de esta forma brindar a los funcionarios comodidad al momento de trabajar, teniendo en cuenta las normas del franquiciado.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Velar que las areas asignadas y oficinas se mantengan limpias, antes del ingreso de los colaboradores.	Diario
2	Mantener en buenas condiciones de aseo, tanto los baños como los lavamanos para el uso de los colaboradores y de la misma.	Diario
3	Dar servicio de cafetería a la área administrativa, además dar servicio a las distintas reuniones que se den dentro de DISENSA.	Diario
4	Cumplir de forma efectivas a otras funciones dadas por el jefe inmediato, no olvidando velar por la buena presentación y orden.	Diario

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Con todas las areas de la empresa.	N/A

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:	X	X	
ESPECIALIDAD:	Administrativas		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Servicio al usuario, Relaciones interpersonales
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Limpieza, Organización

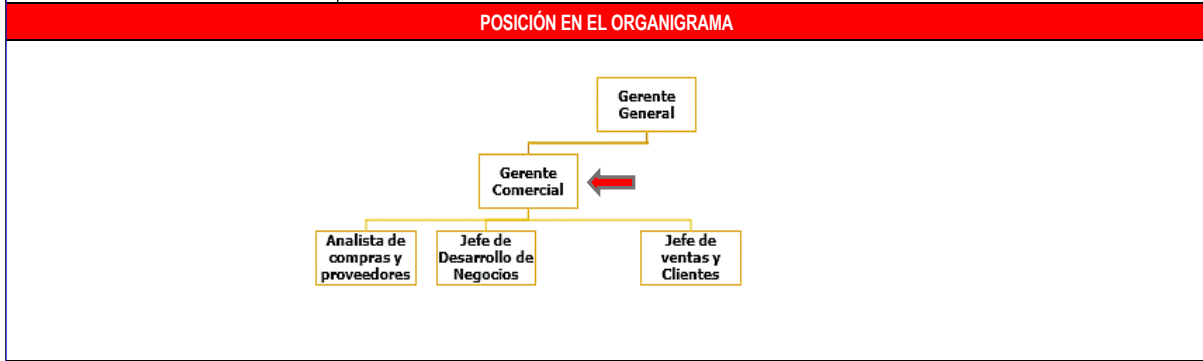
EXPERIENCIA

GENERAL	2 años áreas de servicios generales
ESPECÍFICA	1 año en áreas de servicios generales y administrativos

COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Compromiso	C	Dinamismo y energía	C
Orientación a resultados	C		
Temple	C	Trabajo en equipo	C
Calidad de trabajo	C		

DESCRIPCIÓN GENERAL			
DIVISIÓN:	COMERCIAL		
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	AREA:	COMERCIAL
CARGO:	GERENTE COMERCIAL	REPORTA A:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	ANALISTA DE COMPRAS - JEFE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS - JEFE DE VENTAS Y CLIENTES		
REEMPLAZADO POR:	N/A		



MISIÓN DEL CARGO

Dirigir, coordinar y evaluar las actividades de la empresa en el ámbito comercial, procurando la satisfacción de los clientes, con una visión de rentabilidad para la empresa.

FUNCIONES:		
N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Administrar de forma eficiente los recursos humanos y materiales asignados	Diaria
2	Elaborar indicadores de gestión para el área y supervisar el cumplimiento de los mismos	Diaria
3	Gestionar estrategias y realizar el seguimiento al cumplimiento de metas del área de ventas y clientes	Semanal
4	Realizar análisis de mercado, negociaciones con clientes y proveedores.	Mensual
5	Elaborar reporte periódicos del área a la gerencia general	Mensual

RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
Gerencias Administrativa, Financiera, General	Grupos de Interés , Clientes

PERFIL DEL CARGO			
FORMACIÓN			
	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:			X
ESPECIALIDAD:	Comercial, Comercio, Ventas		

CAPACITACIÓN	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Negociación, Resolución de conflictos comerciales, Análisis de Datos
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	IT, Técnicas de Ventas, Técnicas de Marketing, Marketing digital, Coaching ejecutivo

EXPERIENCIA	
GENERAL	10 años de experiencia en áreas comerciales o afines
ESPECÍFICA	5 años gerenciando áreas comerciales

COMPETENCIAS:			
ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Trabajo en equipo	A	Resolución de problemas comerciales	A
Perseverancia en la consecución de objetivos	A		
Adaptabilidad al cambio	A	Presentación de soluciones comerciales	A
Temple	A		

DESCRIPCIÓN GENERAL			
DIVISION:	COMERCIAL		
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	AREA:	COMERCIAL
CARGO:	ANALISTA DE COMPRAS Y PROVEEDORES	REPORTA A:	GERENTE COMERCIAL
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	N/A		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA			
MISIÓN DEL CARGO			
Planificar, organizar y efectuar la adquisición de materiales y recursos para la empresa, estableciendo las mejores relaciones comerciales para lograr un abastecimiento eficiente.			
FUNCIONES:			
N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD	
1	Registrar el cumplimiento de la entrega de los materiales y recursos por parte de los proveedores.	Semanal	
2	Cotizar la adquisición de materiales y recursos para ajustar los gastos por compras al presupuesto asignado.	Semanal	
3	Negociar estratégicamente con los proveedores buscando abastecer la empresa de manera eficiente.	Mensual	
4	Disminuir los costos en los materiales adquiridos sin afectar la calidad o rendimiento de los mismos.	Mensual	
5	Programar la entrega de materiales por parte de los proveedores cumpliendo la normativa legal vigente.	Diaria	
RELACIONES			
INTERNAS		EXTERNAS	
Administración, Operaciones, Logística		Proveedores	
PERFIL DEL CARGO			
FORMACIÓN			
	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Comercial, Economía, Administración, Comercio		
CAPACITACIÓN			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Office		
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Negociación, Planificación estratégica, Análisis financiero, Análisis de la información, Análisis microeconómico y abastecimiento, Excel avanzado		
EXPERIENCIA			
GENERAL	2 años en cargos administrativos		
ESPECÍFICA	1 año en compras, adquisiciones o planificación.		
COMPETENCIAS:			
ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Compromiso	B	Modalidades de contacto	align="center">B
Ética	B		
Orientación a resultados	B	Pensamiento Analítico	align="center">B
Flexibilidad y adaptación	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISIÓN:	COMERCIAL		
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	AREA:	DESARROLLO DE NEGOCIO
CARGO:	JEFE DE DESARROLLO DE NEGOCIO	REPORTA A:	GERENTE COMERCIAL
SUPERVISA A:	Analista de Marketing Digital		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Establecer estrategias que permitan beneficiar a la organización en la creación de marca empleadora a través del desarrollo de proyectos en el área comercial: Marketing, Ventas y clientes

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Implementar estrategias para incrementar las ventas y alcanzar los objetivos propuesto	Semanal
2	Proponer la apertura de nuevos mercados o locales en base a los estudios de mercado y factibilidad	Semestral
3	Instaurar nuevos métodos de marketing con publicidad de tendencia y tecnología	Mensual
4	Presentar informes de estudio de mercado y evaluar el impacto de la cartera de productos en base al análisis de datos	Diario
5	Desarrollar proyectos que permitan alcanzar los objetivos propuestos del área comercial	Semestral
6	Desarrollar estrategias para mejorar la captación de ventas de los productos y servicios que ofrece el negocio	Diario

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Ventas y Clientes - Administrativa	Clientes

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	X
ESPECIALIDAD:	Sistemas, Marketing Digital,		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Gestión de Proyectos, Data Analytics, Proyecciones de ventas y MRP, Dropbox, SGA, CRM
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	BigData, Marketing de contenidos, Marketing Digital, Desarrollador de Software

EXPERIENCIA

GENERAL	4 años en áreas de Sistemas
ESPECÍFICA	3 años en Marketing, Mercadoctenia, IT.

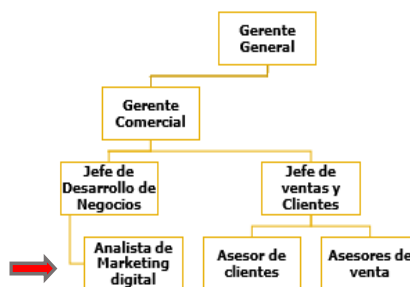
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Innovación y Creatividad	A	Capacidad de planificación y organización	align="center">B
Calidad de Trabajo	A		
Adaptabilidad al Cambio	A	Credibilidad Técnica	align="center">A
Orientación al Cliente	A		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISION:	COMERCIAL		
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	AREA:	DESARROLLO DE NEGOCIOS
CARGO:	ANALISTA DE MARKETING DIGITAL	REPORTA A:	JEFE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Analizar las necesidades del entorno para la creación de estrategias publicitarias que permitan tener un alto impacto en el público objetivo

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Estudiar las necesidades del mercado	Mensual
2	Analizar información sobre los stakeholders	Mensual
3	Determinar las herramientas y métricas a usar para conocer el impacto de las campañas publicitarias	Diario
4	Elaborar informes usando indicadores claves de desempeño en el desarrollo de ideas	Mensual
5	Aplicar técnicas de atracción de clientes	Diario
6	Analizar el retorno de inversión de las campañas publicitarias	Mensual

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Comercial	Clientes, Medios de Comunicación

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	X
ESPECIALIDAD:	Mercadotecnia, Marketing, Negocios digitales		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Herramientas de Google Analytics, Excel, Inteligencia Emocional, Comunicación Aseriva
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Edición en Adobe, Social Media Manager, Softwares de Almacenamiento

EXPERIENCIA

GENERAL	2 años en áreas de comunicación y multimedia
ESPECÍFICA	1 años en ejercicio de áreas de marketing y desarrollo de proyectos

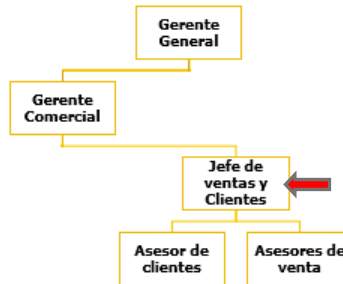
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Orientación al cliente	B	Herramientas al servicio del negocio	B
Adaptabilidad al cambio	B		
Iniciativa	B	Habilidades mediáticas	B
Innovación y creatividad	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISIÓN:	COMERCIAL		
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	AREA:	VENTAS Y CLIENTES
CARGO:	JEFE DE VENTAS Y CLIENTES	REPORTA A:	GERENTE COMERCIAL
SUPERVISA A:	ASESOR DE CLIENTES - ASESOR DE VENTAS		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Supervisar y coordinar la gestión de ventas y atención al cliente de la empresa garantizando acciones de seguimiento a la satisfacción de los consumidores y distribuidores de la cartera de productos y a los los procesos del área de ventas y clientes.

FUNCIONES:

Nº	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Establecer objetivos y las metas a alcanzar en el equipo de ventas y postventa	Mensual
2	Fomentar planes estratégicos que incrementen la demanda y estrategias de captación al cliente	Mensual
3	Revisar y analizar los reclamos, el buzón de sugerencias y atención de clientes	Diario
4	Diseñar estrategias para el plan de seguimiento postventa y retención de clientes	Mensual
5	Supervisar los registros de ventas garantizando el control de los productos para el stock en tienda	Diario
6	Coordinar acciones para potenciar en su equipo de trabajo el logro de objetivos estratégicos del área	Diario

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Áreas de Call center - Clientes - Ventas - Gerencia comercial	Distribuidores - Clientes - Proveedores

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	X
ESPECIALIDAD:	Ventas, Marketing, Comercio, Comercial, Administración		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Office avanzado, Técnicas de negociación, Técnicas de ventas, CRM, Conocimiento del sector, KPI
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Estrategias de ventas, Habilidades de negociación, Atención al cliente

EXPERIENCIA

GENERAL	3 años en el área comercial
ESPECÍFICA	2 años en el área de ventas o atención al cliente en comercio de materiales de construcción

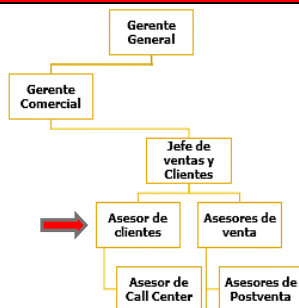
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Trabajo en equipo	A	Trabajo en equipo centrado en objetivos	align="center">A
Iniciativa	A		
Orientación al cliente	A	Comunicación eficaz	align="center">B
Orientación a resultados	A		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISION:	COMERCIAL		
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	AREA:	VENTAS Y CLIENTES
CARGO:	ASESOR DE CLIENTES	REPORTA A:	JEFE DE VENTAS Y CLIENTES
SUPERVISA A:	ASESOR DE CALL CENTER		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Brindar asesoría personalizada y ofrecer al cliente servicios o productos de calidad que permitan satisfacer sus necesidades.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Cubrir o alcanzar expectativas comerciales del cliente a corto o mediano plazo.	Trimestral
2	Informar sobre los productos que ofrece la empresa, sus características y beneficios.	Diario
3	Ampiar y mantener actualizada la cartera de clientes para la empresa	Mensual
4	Reportar al jefe de ventas y clientes, novedades en la asesoría comercial a los clientes	Mensual
5	Dar seguimiento y monitorear de cerca el comportamiento de los clientes	Diario
6	Establecer relaciones empáticas con los clientes para la creación de valor adicional.	Eventual

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Operaciones, Comercial	Cientes

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Comercio, Comercial, Administración		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Comunicación efectiva, Relaciones interpersonales, Atención al cliente
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Atención efectiva de clientes, Estrategias de captación de clientes

EXPERIENCIA

GENERAL	2 años en áreas comerciales o administrativas
ESPECÍFICA	1 año en área de ventas en call center

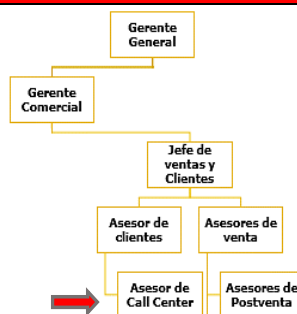
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Orientación a Clientes	B	Desarrollar la Relación con el Cliente	B
Orientación a resultado	B		
Compromiso	B	Orientación al cliente	B
Iniciativa	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISION:	COMERCIAL		
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	AREA:	VENTAS Y CLIENTES
CARGO:	ASESOR DE CALL CENTER	REPORTA A:	ASESOR DE CLIENTES
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	ASESOR DE VENTAS		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Brindar asistencia telefónica y soluciones comerciales oportunas con enfoque en la satisfacción del cliente

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Atención telefónica prioritaria y de calidad	Diario
2	Solucionar inconvenientes de manera eficaz	Diario
3	Reportar novedades al asesor de clientes para brindar soportes técnicos más eficientes.	Semanal
4	Asegurar y garantizar la satisfacción del cliente	Diario
5	Dar seguimiento a problemas y casos particulares reportados por los clientes	Diario
6	Gestionar informes sobre resultados obtenidos en base a la satisfacción del cliente	Mensual

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Comercial, Operaciones	Clientes

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Comercio, Comercial, Administración		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Comunicación efectiva, Relaciones interpersonales, Atención al cliente
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Atención efectiva de clientes, Estrategias de captación de clientes

EXPERIENCIA

GENERAL	2 años en áreas comerciales o administrativas
ESPECÍFICA	1 año en área de ventas en call center

COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Orientación a Clientes	B	Comunicación para Impartir Conocimientos	B
Orientación a resultado	B		
Compromiso	B	Capacidad de Entender a los Demás	B
Iniciativa	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL			
DIVISION:	COMERCIAL		
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	AREA:	VENTAS Y CLIENTES
CARGO:	ASESOR DE VENTA	REPORTA A:	JEFE DE VENTAS Y CLIENTES
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	ASESOR DE CLIENTES		



MISIÓN DEL CARGO

Asesorar oportunamente a los actuales y potenciales clientes interesados en adquirir productos o servicios, contribuyendo a generar mayores ventas.

FUNCIONES:		
N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Emitir informes al jefe inmediato sobre las ventas realizadas.	Diario
2	Reportar información referente a los productos que estan disponibles en los puntos de venta.	Semanal
3	Verificar la disponibilidad de productos en los puntos de venta y en bodega.	Semanal
4	Crear una cartera de clientes para gestionar ventas a futuro.	Diario
5	Orientar a los clientes en sus consultas sobre los nuevos productos y servicios.	Diario

RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
Comercial, Operaciones	Clientes

PERFIL DEL CARGO			
FORMACIÓN			
	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Administracion de Empresas, Comercio, Comercial		

CAPACITACIÓN	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Atención al cliente, Gestión de promociones
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Relaciones interpersonales, Atención efectiva de clientes

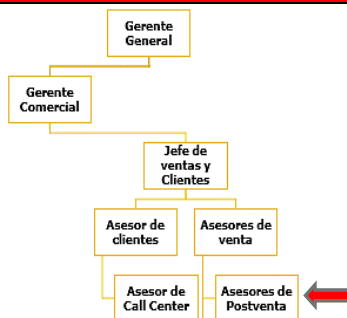
EXPERIENCIA	
GENERAL	2 años en áreas administrativas
ESPECÍFICA	1 año en área de ventas

COMPETENCIAS:			
ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Compromiso	B	Confianza en sí mismo	align="center">B
Orientación al cliente	B		
Orientación a resultados	B	Impacto e influencia	align="center">B
Temple	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISION:	COMERCIAL		
DEPARTAMENTO:	COMERCIAL	AREA:	VENTAS Y CLIENTES
CARGO:	ASESOR DE POSTVENTA	REPORTA A:	ASESORES DE VENTA
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	ASESOR DE CALL CENTER		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Dar seguimiento posterior a la venta de productos o servicios para verificar la satisfacción del cliente.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Asegurar la satisfacción del cliente luego de su compra, por vía telefónica o correo electrónico.	Diario
2	Confirmar con el cliente la calidad de los productos o servicios recibidos.	Diario
3	Elaborar informes mensuales para el asesor de ventas sobre el control de calidad realizado al servicio al cliente.	Mensual
4	Mantener una comunicación permante con los clientes con el fin de efectuar seguimiento y solución de novedades.	Diario
5	Mantener en orden el registro de las facturas para un control constante de las garantías.	Semanal

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Administración, Operaciones, Comercial	Clientes

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Comercial, Comercio, Ventas		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Atención al cliente, Gestión de promociones
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Relaciones interpersonales, Atención efectiva de clientes

EXPERIENCIA

GENERAL	2 años en áreas administrativas
ESPECÍFICA	1 año en área de ventas

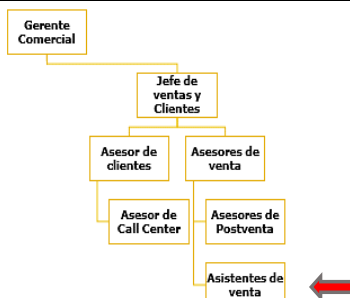
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Orientación al cliente	B	Cierre de Acuerdos	B
Orientación a resultados	B		
Compromiso	B	Comunicación Eficaz	B
Temple	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISION:	ADMINISTRATIVA		
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO	AREA:	ADMINISTRATIVA
CARGO:	ASISTENTE DE VENTA	REPORTA A:	GERENTE ADMINISTRATIVO
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Apoyar y colaborar en las actividades dentro del proceso de venta de los productos o servicios que oferta la empresa

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Informar a los clientes de los precios, productos, exoneraciones, ofertas, entre otros que ofrece la empresa.	Diario
2	Formalizar contratos, además de manejar distintos procedimientos y requisitos legales del proceso de ventas.	Diario
3	Agilizar trámites subiendo todos los depositos de pagos en el sistema de DISENSA.	Diario
4	Validar los datos de las ventas como firmas, productos autorizados, entre otros, de acuerdo a la legislación vigente.	Diario
5	Generar las facturas por ventas acorde a los pedidos del cliente.	Diario
6	Colaborar con el control y registros de las ventas para la generación de reportes.	Diario

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Comercial, Operaciones	Clientes

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Marketing , Comercio, Ventas		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Tecnicas de Negociación, pensamiento analítico y negociación, conocimientos en materiales de construcción.
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Capacitación en Software de ventas CRM, Soft Skills en ventas.

EXPERIENCIA

GENERAL	3 años de experiencia en cargos administrativos
ESPECÍFICA	2 años de experiencia en el área de ventas

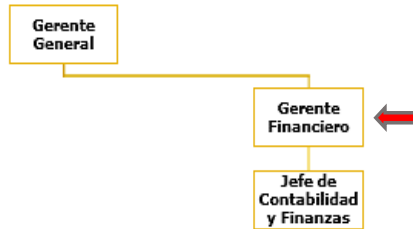
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Orientación al cliente	B	Confianza en sí mismo	B
Orientación a resultados	B		
Perseverancia en la consecución de objetivos	B	Profundidad en el conocimiento de los productos	B
Iniciativa	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISIÓN:	FINANCIERA		
DEPARTAMENTO:	FINANCIERO	AREA:	FINANCIERA
CARGO:	GERENTE FINANCIERO	REPORTA A:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	ANALISTA FINANCIERO - ANALISTA CONTABLE - ANALISTA DE COSTOS - ANALISTA DE CARTERA		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Controlar la entrada y forma de pago de las ventas	Diario
2	Gestionar estratégicamente el presupuesto de la empresa	Diario
3	Examinar y verificar los ingresos y gastos corrientes	Semanal
4	Aprobar o negar las propuestas financieras de gastos ofertantes	Mensual
5	Controlar y supervisar los flujos de efectivo	Semanal
6	Controlar y supervisar los balances financieros	Mensual

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Administración, Subordinados, Accionistas	Clientes, Proveedores, Bancos, Inversionistas

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:			X
ESPECIALIDAD:	Finanzas, Administración, Comercial		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Office, Excel avanzado, Manejo o conocimiento de Exact
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Normativas, Gestión de cajay bancos, Pishing

EXPERIENCIA

GENERAL	8 años en áreas administrativas
ESPECÍFICA	4 años área de Finanzas

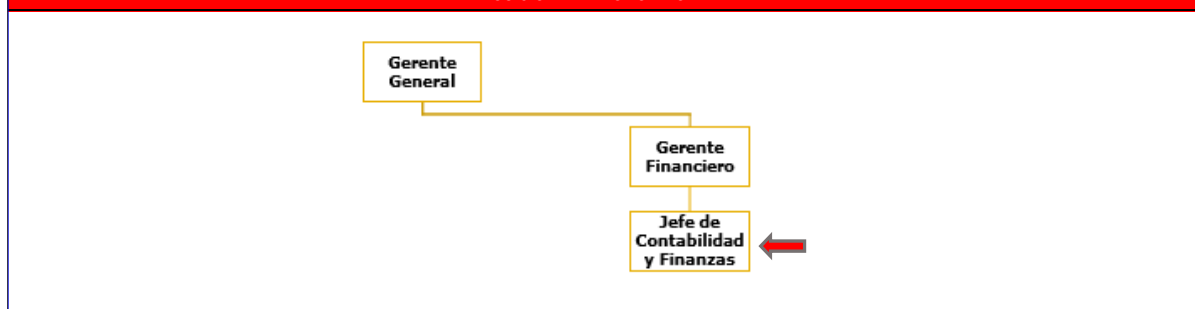
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Ética	A	Habilidad Analítica	align="center">A
Responsabilidad	A		
Prudencia	A	Liderazgo	align="center">A
Integridad	A		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISIÓN:	FINANCIERA		
DEPARTAMENTO:	FINANCIERO	AREA:	FINANCIERA
CARGO:	JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	REPORTA A:	GERENTE FINANCIERO
SUPERVISA A:	Analista Financiero, Analista Contable, Analista de Costos, Analista de Cartera		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Supervisar y coordinar el registro contable y movimientos financieros, así como la supervisión y revisión de los estados contables individuales y consolidados y liquidaciones tributarias, en el marco de la normativa vigente.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Realizar el seguimiento y control a los movimientos que ejecuta el área operativa contable y financiera	Diario
2	Asegurar que todos los movimientos contables y financieros cumplan con las regulaciones legales.	Diario
3	Mantener actualizados los conocimientos en el área así como los registros de activos, pasivos, impuestos, pérdidas y ganancias.	Mensual
4	Exponer los resultados del procedimiento de pronóstico de finanzas y presupuesto	Semestral
5	Planificar y coordinar estrategias para la reducción de costos y aumento el beneficio en términos contables	Semanal
6	Revisar y aprobar informes de la evolución de los estados contables y financieros y conciliaciones bancarias.	Mensual

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Ventas y Clientes - Compras y Proveedores - Área Administrativa	Instituciones Financieras -IESS

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	X
ESPECIALIDAD:	CPA, Finanzas, MBA.		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Nómina, Excel avanzado, SAP ERP, Power BI.
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Declaraciones Fiscales, Balances contables, Flujos de caja, Proyecciones y presupuestos.

EXPERIENCIA

GENERAL	4 años en áreas afines y administrativas
ESPECÍFICA	3 años en áreas contables y financieras.

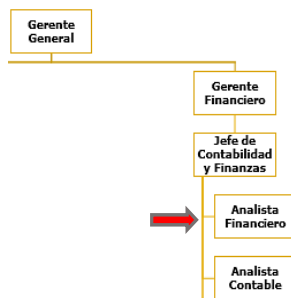
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Integridad	A	Capacidad de planificación y organización	align="center">B
Ética	A		
Compromiso con la calidad del trabajo	A	Orientación a los resultados con calidad	align="center">B
Trabajo en Equipo	A		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISION:	FINANCIERA		
DEPARTAMENTO:	FINANCIERO	AREA:	CONTABILIDAD Y FINANZAS
CARGO:	ANALISTA FINANCIERO	REPORTA A:	JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	ANALISTA CONTABLE		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Analizar, interpretar y gestionar la información económica para facilitar la toma de decisiones que permitan maximizar los beneficios de la empresa

FUNCIONES:

Nº	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Asesorar la cartera de inversiones de la empresa	Mensual
2	Analizar las condiciones del mercado financiero	Diario
3	Cotizar la competencia en la bolsa de valores	Diario
4	Establecer los intermediarios financieros de la empresa	Mensual
5	Recolectar la información financiera para las obligaciones tributarias	Mensual
6	Elaborar informes para el seguimiento de los movimientos financieros	Semanal

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Contabilidad y Finanzas	SRI, Instituciones Bancarias

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	X
ESPECIALIDAD:	Finanzas, Contaduría Pública		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Bolsa de Valores, Interpretación de Gráficos, Desarrollo de carteras, Bases de datos
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Tributación para industrias, Globalización de las empresas, Declaraciones de impuestos IVA, Trading

EXPERIENCIA

GENERAL	3 años en el áreas administrativas o contables
ESPECÍFICA	2 años en en el área financiera

COMPETENCIAS:

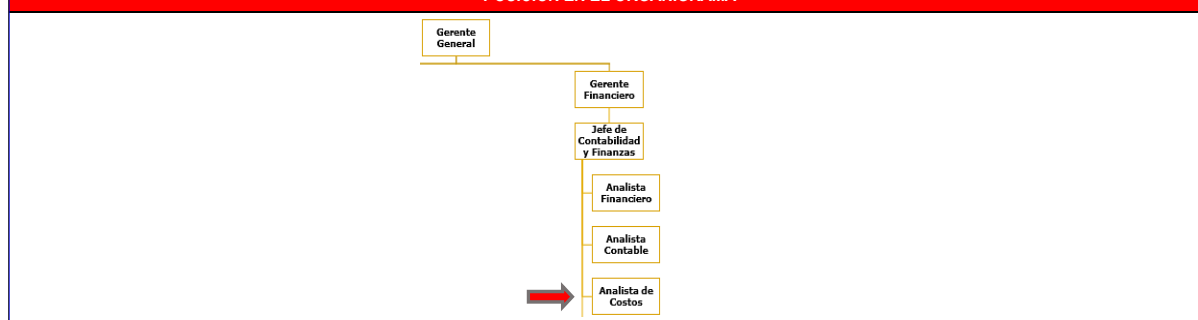
ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Integridad	B	Calidad de trabajo	align="center">B
Responsabilidad personal	B		
Ética	B	Habilidad Analítica	align="center">B
Compromiso	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL			
DIVISION:	GERENCIA FINANCIERA		
DEPARTAMENTO:	FINANCIERO	AREA:	CONTABILIDAD Y FINANZAS
CARGO:	ANALISTA CONTABLE	REPORTA A:	JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	N/A		
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA			
MISIÓN DEL CARGO			
Mantener actualizada la información contable registrando todos los movimientos de las cuentas, con la finalidad de proporcionar información exacta de forma periódica para utilizarla como insumo en los estados financieros.			
FUNCIONES:			
N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD	
1	Estructurar los estados financieros de acuerdo a los registros y movimientos contables registrados	Semanal	
2	Actualizar y custodiar el archivo de documentos y cuentas contables de manera física y digital	Semanal	
3	Estructurar y efectuar el reporte de registro de los movimientos de cuentas y documentos contables	Diario	
4	Registrar la conciliación contable del presupuesto y movimientos contables de las áreas	Diario	
5	Presentar el informe mensual de nómina y gastos administrativos de todas las áreas organizacionales	Mensual	
6	Proponer mejoras para el proceso de registro de cuentas y documentos contables.	Semanal	
RELACIONES			
INTERNAS		EXTERNAS	
Comercial, Finanzas, Administración		Bancos, Proveedores, Clientes	
PERFIL DEL CARGO			
FORMACIÓN			
	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Contaduría Pública Autorizada		
CAPACITACIÓN			
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Estados de cuentas contables, Excel intermedio		
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Balances financieros, Estado de resultados, Sistemas contables		
EXPERIENCIA			
GENERAL	3 años en áreas administrativas o financieras		
ESPECÍFICA	2 años en ejercicio en áreas contables de empresas comerciales.		
COMPETENCIAS:			
ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Integridad	B	Adaptabilidad al cambio	B
Responsabilidad personal	B		
Compromiso	B		
Perseverancia en la consecución de objetivos	B	Orientación a resultados	B

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISION:	FINANCIERA		
DEPARTAMENTO:	FINANCIERO	AREA:	CONTABILIDAD
CARGO:	ANALISTA DE COSTOS	REPORTA A:	JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Analizar y gestionar la información referente a los costos de los procesos de la empresa, para controlar el presupuesto establecido.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Entregar los informes presupuestarios para el proceso de abastecimiento y producción al inicio del mes	Mensual
2	Registrar los asientos contables de los ingresos y los costos de producción para realizar los ajustes correspondientes	Diario
3	Detectar los costos de la materia prima, manufactura y producto final	Semanal
4	Controlar y validar los procesos de compras y almacenamiento de inventario	Diario
5	Clasificar los costos de materia prima y mano de obra	Diario
6	Evaluar y determinar los costos de producción, logística y ventas de cada producto comercializado	Mensual

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Contabilidad y Finanzas, Comercial	Proveedores, contratistas

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	X
ESPECIALIDAD:	Contabilidad y Auditoría, Economía		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Gestión de Costos, Manejo de Indicadores y Gráficos, Excel
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Manejo de programa SAP, Elaboración de presupuestos, Contabilidad

EXPERIENCIA

GENERAL	2 años en áreas comerciales o administrativas
ESPECÍFICA	1 año en área de costos y contabilidad

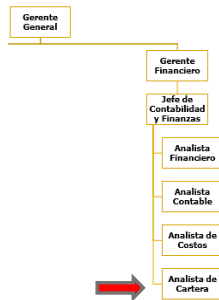
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Temple	B	Búsqueda de Información	align="center">B
Compromiso con la calidad del trabajo	B		
Ética	B	Metodología para la Calidad	align="center">B
Responsabilidad	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISION:	GERENCIA FINANCIERA		
DEPARTAMENTO:	FINANCIERO	AREA:	CONTABILIDAD Y FINANZAS
CARGO:	ANALISTA DE CARTERA	REPORTA A:	JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Efectuar el análisis de las cuentas por cobrar y las gestiones para la cobranza de la cartera existente, verificando los riesgos que permitan atraer nuevos clientes a la organización.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Dar seguimiento a cartera de créditos otorgados a los clientes de la organización.	Semanal
2	Conciliar las cuentas por cobrar con el área contable.	Diario
3	Realizar las gestiones para la recuperacion de carteras vencidas.	Diario
4	Proponer estrategias y acciones correctivas para la recuperacion de la cartera vencida.	Mensual
5	Realizar la promocion de las diferentes operaciones de crédito que la organización posee a futuros clientes.	Diario
6	Elaborar informes de los expedientes de créditos o ajustes de cuentas por cobrar para la toma de decisiones administrativas y/o contables.	Mensual

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Contabilidad, Finanzas, Comercial	Clientes

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		x	
ESPECIALIDAD:	Contabilidad, Finanzas, Comercio		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Conocimiento de Softwares: Excel intermedio, fórmulas, tablas dinámicas, reportes
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Estrategias de recuperación de cartera y cobranzas

EXPERIENCIA

GENERAL	2 años áreas de administrativas
ESPECÍFICA	1 año en tesorería o cartera

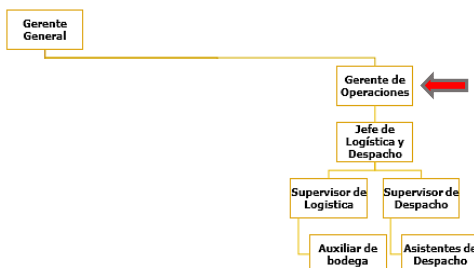
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Orientación a resultados	B	Integridad	align="center">B
Prudencia	B		
Compromiso con la calidad de trabajo	B	Comunicación	align="center">B
Iniciativa	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISIÓN:	OPERACIONES		
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES	AREA:	OPERACIONES
CARGO:	GERENTE DE OPERACIONES	REPORTA A:	GERENTE GENERAL
SUPERVISA A:	JEFE DE LOGÍSTICA Y DESPACHO		
REEMPLAZADO POR:	N/A		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Planificar, coordinar y aprobar planes para la logística y despacho efectivo y eficiente de materiales a los clientes mayoristas y minoristas en el local físico y en campo.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Organizar y dirigir la asignación de rutas para el despacho de productos	Diario
2	Supervisar la correcta llegada de materias primas	Semanal
3	Analizar la optimización de rutas	Semanal
4	Tener capacidad de examinar y resolver problemas logísticos y operacionales	Diario
5	Promover la eficiencia y optimización de recursos en los subordinados	Semanal
6	Examinar propuestas de proveedores ofertantes	Mensual

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Administración, Subordinados, Accionistas, Transportistas	Proveedores, Clientes,

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:			X
ESPECIALIDAD:	Logística y Transporte, Administración		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Office avanzado
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Gestión estratégica de Recursos e Inventarios, Métodos de control

EXPERIENCIA

GENERAL	8 años en áreas administrativas
ESPECÍFICA	4 años gerenciando en Logística, Despacho, Bodega

COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Orientación al cliente	A	Preocupación por el orden y la claridad	align="center">A
Responsabilidad	A		
Flexibilidad y adaptación	A		
Temple	A	Tolerancia a la Presión	A

DESCRIPCIÓN GENERAL			
DIVISIÓN:	OPERACIONES		
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES	AREA:	LOGÍSTICA Y DESPACHO
CARGO:	JEFE DE LOGÍSTICA Y DESPACHO	REPORTA A:	GERENTE DE OPERACIONES
SUPERVISA A:	SUPERVISOR DE LOGÍSTICA - SUPERVISOR DE DESPACHO		
REEMPLAZADO POR:	N/A		



MISIÓN DEL CARGO

Coordinar y supervisar los itinerarios y la planeación de la parte logística de abastecimiento, distribución y transporte para la empresa y para los consumidores.

FUNCIONES:		
N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Elaborar estrategias para aminorar los costos logísticos a través de una planeación en transporte y abastecimiento.	Quincenal
2	Supervisar que la mercadería llegue a su destino de una manera eficiente, efectiva, oportuna y en buen estado.	Diario
3	Controlar que las áreas destinadas a almacenar la mercadería cumplan con las medidas de sanidad y seguridad.	Diario
4	Supervisar y hacer seguimiento al control de inventario de la mercadería para evitar un desabastecimiento.	Diario
5	Coordinar de manera eficaz el proceso logístico de recibo de mercancías para el correcto abastecimiento y gestión de almacén.	Semanal

RELACIONES	
INTERNAS	EXTERNAS
Operaciones - Logística - Despacho - Bodega - Ventas y clientes - Contabilidad y Finanzas	Clientes - Proveedores

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN			
	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	X
ESPECIALIDAD:	Logística y Transporte, Industrial, Comercial, Operaciones Logísticas		

CAPACITACIÓN	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Nómina, Excel intermedio, SAP, Gestión de almacenes, Control de inventario, Normas ISO
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Manejo eficiente de bodegas, Atención al cliente, Toma de decisiones

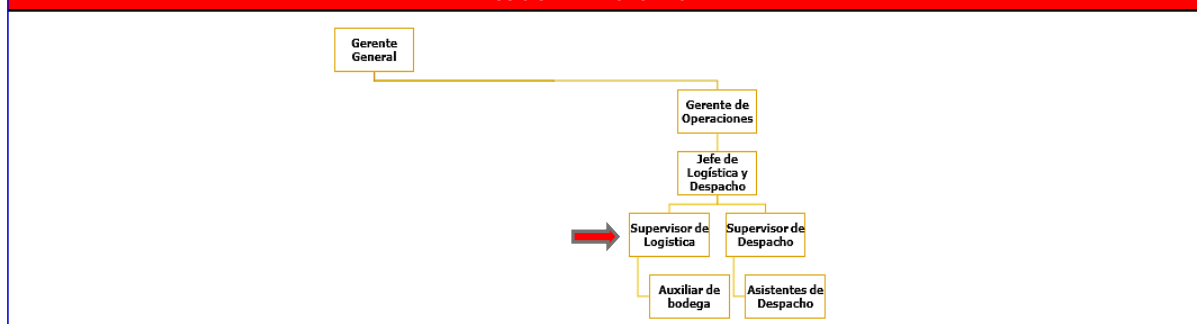
EXPERIENCIA	
GENERAL	4 años en áreas afines y operaciones
ESPECÍFICA	3 años en cadena logística y bodegas

COMPETENCIAS:			
ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Orientación al cliente	A	Iniciativa y Autonomía	B
Trabajo en equipo	A		
Temple	A	Preocupación por el orden y la claridad	A
Compromiso con la calidad de trabajo	A		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISIÓN:	OPERACIONES		
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES	AREA:	LOGÍSTICA Y DESPACHO
CARGO:	SUPERVISOR DE LOGÍSTICA	REPORTA A:	JEFE DE LOGÍSTICA Y DESPACHO
SUPERVISA A:	Auxiliar de bodega		
REEMPLAZADO POR:	Supervisor de despacho		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Gestionar y Ejecutar los planes del área logística, almacén y bodega mediante la coordinación y optimización de recursos que permita un control efectivo en el abastecimiento y la calidad de los productos.

FUNCIONES:

Nº	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Controlar y registrar del inventario de materiales en la bodega de abastecimiento y en almacén	Mensual
2	Controlar y registrar el ingreso de mercadería bajo las normas de calidad y procedimientos establecidos	Semanal
3	Ejecutar y controlar la requisición y la logística interna de productos por parte del área de almacén	Diario
4	Gestionar la organización para el espacio de abastecimiento y almacenaje de productos	Semanal
5	Tramitar de forma óptima la salida de productos al área de despacho	Diario

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Área de Logística y Despacho - Gerencia de operaciones	Distribuidores - Clientes - Proveedores

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Logística y Transporte, Industrial, Comercial, Operaciones Logísticas		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Nómina, Excel intermedio, SAP, Gestión de almacenes, Control de inventario, Normas ISO
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Manejo eficiente de bodegas, Cadena de abastecimiento, Atención al cliente

EXPERIENCIA

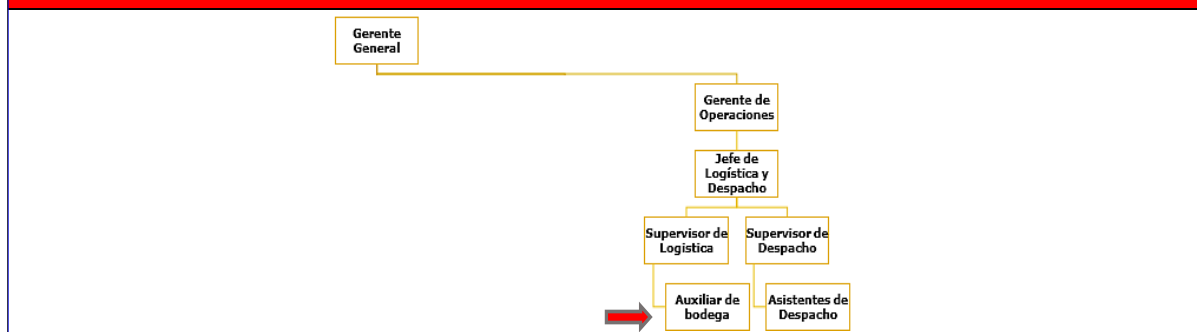
GENERAL	3 años en áreas afines y operaciones
ESPECÍFICA	2 años en cadena logística y bodegas

COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Compromiso con calidad de trabajo	A	Capacidad de planificación y organización	B
Temple	A		
Orientación al cliente	A	Tolerancia a la presión de trabajo	B
Trabajo en equipo	A		

DESCRIPCIÓN GENERAL			
DIVISION:	OPERACIONES		
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES	AREA:	LOGÍSTICA Y DESPACHO
CARGO:	AUXILIAR DE BODEGA	REPORTA A:	SUPERVISOR DE LOGÍSTICA
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	ASISTENTES DE DESPACHO		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Colaborar y apoyar en las diferentes actividades de recepción, movimiento, almacenamiento y manipulación de la mercadería.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Elaborar las respectivas guías de remisión para empezar a preparar las diferentes mercancías.	DIARIO
2	Empacar y si es necesario embalar todos los productos para el despacho a los respectivos clientes.	DIARIO
3	Despachar todos los productos acorde a la orden de requisición.	DIARIO
5	Con el fin de promover mejora continúa, proporcionar ideas para tomar acciones correctivas y preventivas.	DIARIO

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Operaciones, Comercial	N/A

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:			

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Manejo de inventarios, excel básico
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Operación de montacargas, inventarios, organización de productos

EXPERIENCIA

GENERAL	Bachiller, egresado de carreras administrativas, logística o industrial.
ESPECÍFICA	6 meses de experiencia comprobable.

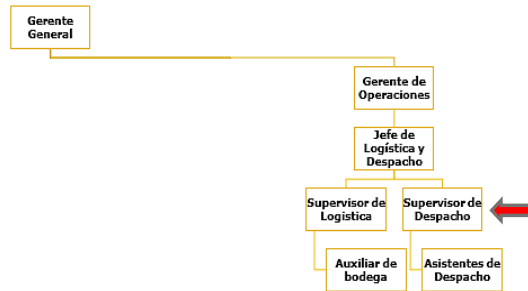
COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Compromiso	C	Productividad	align="center">C
Trabajo en equipo	C		
Prudencia	C	Trabajo en equipo	align="center">C
Responsabilidad personal	C		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISIÓN:	OPERACIONES		
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES	AREA:	LOGÍSTICA Y DESPACHO
CARGO:	SUPERVISOR DE DESPACHO	REPORTA A:	JEFE DE LOGÍSTICA Y DESPACHO
SUPERVISA A:	ASISTENTE DE DESPACHO		
REEMPLAZADO POR:	SUPERVISOR DE LOGÍSTICA		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Optimizar de mejor manera posible el proceso logístico, garantizando una adecuada entrega del producto al cliente.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Revisar correcta y minuciosamente el estado de los productos y empaques antes de ser despachados al cliente	DIARIO
2	Revisar correcta y minuciosamente el estado del transporte en donde se llevara el producto.	DIARIO
3	Revisar antes de salir al despacho las respectivas ordenes.	DIARIO
4	Estar atento a la ruta y a los colaboradores de despacho por si llega a surgir alguna anomalía.	DIARIO
5	Mantener la comunicación con las áreas que dependan de despacho.	DIARIO
6	Comorobar que el cliente revise la mercancía una vez entregada.	DIARIO

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Operaciones, Comercial	Cientes mayoristas y minoristas

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Adiministración, Comercial, Industrial		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Sistemas de control, Excel medio
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Métodos de organización, Control de inventario

EXPERIENCIA

GENERAL	3 años áreas administrativas
ESPECÍFICA	2 años en áreas de despacho empresas comerciales

COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Orientación a resultados	B	Preocupación por el orden y la claridad	A
Orientación al cliente	B		
Compromiso	B	Liderazgo	B
Trabajo en equipo	B		

DESCRIPCIÓN GENERAL

DIVISIÓN:	OPERACIONES		
DEPARTAMENTO:	OPERACIONES	AREA:	LOGÍSTICA Y DESPACHO
CARGO:	ASISTENTE DE DESPACHO	REPORTA A:	SUPERVISOR DE DESPACHO
SUPERVISA A:	N/A		
REEMPLAZADO POR:	AUXILIAR DE BODEGA		

POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA



MISIÓN DEL CARGO

Gestionar, verificar y controlar el cumplimiento del despacho de pedidos realizados por las distintas sucursales.

FUNCIONES:

N°	FUNCIÓN	PERIODICIDAD
1	Verificar el cumplimiento de las entregas realizadas.	Diario
2	Asegurar que los pedidos lleguen a las horas establecidas por la empresa.	Diario
3	Gestionar entregas en orden de llegada.	Semanal
4	Revisar los productos que están listos para la distribución.	Diario
5	Registrar mediante informes todos los productos que son cargados en los distintos camiones de distribución.	Diario
6	Documentar mediante registro fotográfico todas las salidas de mercadería.	Diario

RELACIONES

INTERNAS	EXTERNAS
Administración, Operaciones, Comercial	Clientes mayoristas y minoristas

PERFIL DEL CARGO

FORMACIÓN

	BACHILLER	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
NIVEL ACADÉMICO:		X	
ESPECIALIDAD:	Administración		

CAPACITACIÓN

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:	Control de inventarios, Excel medio
CAPACITACIONES ESPECÍFICAS:	Sistemas de organización de inventarios, Control de calidad

EXPERIENCIA

GENERAL	2 años en áreas administrativas
ESPECÍFICA	1 año en áreas de logística y despacho

COMPETENCIAS:

ORGANIZACIONALES	Nivel	ESPECÍFICAS	Nivel
Responsabilidad Personal	B	Profundidad en el Conocimiento de los Productos	A
Orientación al Cliente	B		
Compromiso	B	Compromiso	B
Calidad de trabajo	B		

Fuente: Elaboración propia