



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“MANUAL DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS Y PROCESO PARA
CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LA MICROEMPRESA PROESVI S.A”**

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

Presentado por:
DIANA MARIA LARA AVILÉS
MARÍA EUGENIA MORALES LLANOS

DIRECTOR:
ESTEBAN ARTURO MUÑOZ PASQUEL

Guayaquil – Ecuador

2023

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza y paciencia
para perseverar y ser mi guía en el camino
y poder cumplir con este reto personal y profesional

Diana María Lara Avilés

Agradezco a Dios, quien con su bendición llena siempre mi
vida y es mi guía principal para poder cumplir con éxito cada
meta propuesta.

Agradezco a mi tutor Mgtr. Arturo Muñoz por ser nuestro
apoyo, por aportar con sus conocimientos y así lograr culminar
este trabajo con éxito.

Agradezco a mi madre Mgtr. Ana Llanos por no
abandonarme en este sueño.

Agradezco a mi novio Mgtr. Victor Ramos por ser mi apoyo
incondicional y promotor para seguir creciendo profesionalmente.

Gracias infinitas gracias a todos y cada uno por siempre
confiar en mí, si se pudo.

María Eugenia Morales Llanos

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por su
constante

empuje con amor y cariño para que
siga creciendo profesionalmente

A mi esposo por su apoyo y
comprensión,
para continuar a pesar de cualquier
adversidad

A mi hijo Gabrielito por inspirarme
con su amor y ternura

A mis ángeles en el cielo, que sé que
estarían felices y orgullosos de mí

Diana María Lara Avilés

Dedico este trabajo a mi madre quien
siempre me ha brindado lo que he necesitado y me ha
empujado para cumplir con un peldaño más en mi
vida profesional.

María Eugenia Morales Llanos

COMITÉ DE EVALUACIÓN

MBA. Arturo Muñoz

Tutor del Proyecto

MBA. Pablo Soriano

Evaluador 1

M.Sc. María Claudia Márquez

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

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

Diana Maria Lara Avilés

María Eugenia Morales Llanos

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA.....	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA.....	v
ÍNDICE GENERAL	vi
RESUMEN.....	xiii
1. Entorno Institucional	1
1.1 Antecedentes de la Empresa.....	1
1.2 Filosofía Institucional	2
1.3 Modelo de Negocio	3
1.3.1 Oferta	3
1.3.1.1 Seguridad Industrial	3
1.3.1.2 Seguridad Electrónica.....	5
1.3.1.3 Proyectos.....	5
1.3.2 Segmentos de mercado a los que atiende	7
1.3.3 Promesa.....	7
1.3.4 Modelo CANVAS.....	7
1.4 Organigrama.....	8
2. Introducción	10
2.1 Antecedentes	10
2.2 Definición del Problema	13
2.3 Objetivos	14
2.3.1 Objetivo General	14
2.3.2 Objetivos Específicos.....	14
2.4 Justificación	14
2.5 Alcance del Estudio	16
3. Marco Teórico	18
3.1 Definición de la Microempresa	18
3.2 Conceptos y tipos de Organigramas.....	19
3.3 Gestión del Talento Humano por Competencias.....	22
3.4 Definición de competencia profesional	24

3.5	Clases de Competencias.....	25
3.6	Definición manual de perfiles de competencia profesional	26
3.6.1	Determinar las características del manual de perfiles	27
3.7	Diccionario de competencias y sus elementos	29
3.8	Esquema de la descripción de los cargos	29
3.9	Redacción de los descriptivos de cargos	31
3.10	Business Process Management.....	33
3.10.1	Pasos Críticos para el éxito de un BPM	33
3.10.2	Pasos para el éxito del BPM	36
3.10.3	Ciclo de vida del BPM	38
3.10.4	Proceso de contratación	40
4.	Metodología para el desarrollo del Manual de Perfil de Cargos por Competencias.....	46
4.1	Tipo de Investigación.....	46
4.1.1	Diseño de Investigación.....	46
4.1.2	Escenario de Estudio	46
4.2	Instrumentos.....	47
4.2.1	Aplicación de los Instrumentos	47
4.2.1.1	Entrevistas	47
4.2.1.2	Talleres	49
4.2.1.3	Análisis Situacional por Departamento.....	50
4.2.2	Levantamiento de Competencias.....	52
4.3	Descripción de cargos de trabajo	59
4.4	Diseño de Manual de Competencias.....	61
4.4.1	Diccionario de competencias	61
4.4.2	Asignación de competencias por cargo.....	61
4.4.3	Manual por competencias.....	63
5.	Metodología para el Proceso de Contratación de Personal	66
5.1	Descubrimiento	66
5.2	Análisis y Modelado	71
5.3	Desarrollo y Despliegue.....	74
5.4	Ejecución	76
5.5	Monitoreo	80
5.6	Optimización	81

6. Conclusiones y Recomendaciones	82
6.1 Conclusiones.....	82
6.2 Recomendaciones	83
Bibliografía.....	84
Anexos	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Oferta de Seguridad Industrial de Proesvi S.A.	4
Tabla 2.	Oferta de Seguridad Electrónica de Proesvi S.A.....	5
Tabla 3.	Oferta de Proyectos de Proesvi S.A.	6
Tabla 4.	Observación de la empresa.....	16
Tabla 5.	Cargos de trabajo y proceso de selección de la empresa Proesvi S.A.	17
Tabla 6.	Estándar descriptivo de cargo	31
Tabla 7.	Procesos que se deben evitar para iniciar el BPM.....	33
Tabla 8.	Medición de la dificultad del cambio del proceso.....	34
Tabla 9.	Criterios considerados para iniciar la mejora del Proceso de Selección	34
Tabla 10.	Interesados para mejorar un proceso	35
Tabla 11.	Involucrados en el proceso de contratación.....	35
Tabla 12.	Objetivos de las entrevistas por áreas de la empresa Proesvi S.A.....	48
Tabla 13.	Estructura de Preguntas para las entrevistas de la empresa Proesvi S.A.....	49
Tabla 14.	Estructura de los talleres.....	50
Tabla 15.	Análisis situacional por departamento.....	51
Tabla 16.	Entrevista al Gerente General de Proesvi S.A.....	52
Tabla 17.	Competencias Cardinales/Organizacionales.....	54
Tabla 18.	Competencias Específicas Gerenciales	55
Tabla 19.	Competencias Específicas por Cargo	56
Tabla 20.	Calificación de Competencias Cardinales/Organizacionales	57
Tabla 21.	Calificación de Competencias Específicas Gerenciales	58
Tabla 22.	Competencias Seleccionadas	59
Tabla 23.	Competencias Asignadas por departamentos y nivel jerárquico	62
Tabla 24.	Ejemplo de Manual de Perfil de Cargos por Competencias	63
Tabla 25.	Factores para la identificación y selección de los procesos.....	66
Tabla 26.	Análisis de Brechas	68
Tabla 27.	Contactos del Proceso de contratación	69
Tabla 28.	Resultados del análisis de contactos del proceso de contratación	70
Tabla 29.	Ficha de revisión de Proceso	71
Tabla 30.	Caracterización del proceso de contratación de Proesvi S.A.	74

Tabla 31.	Relación del Monitoreo con los criterios del modelo ISO 9001:2015	80
Tabla 32.	Relación de la Optimización con los criterios del modelo ISO 9000:2000 ...	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Línea Histórica de Proesvi.....	2
Figura 2.	Enfoque de la gestión de proyectos de Proesvi	7
Figura 3.	Modelo de negocio de Proesvi S.A.	8
Figura 4.	Organigrama de la empresa Proesvi S.A.....	9
Figura 5.	Organigrama Microadministrativo	20
Figura 6.	Organigrama Macroadministrativo	21
Figura 7.	Organigrama Mesoadministrativo	22
Figura 8.	Pilares de la Gestión por competencias	23
Figura 9.	Factores y políticas para crear talento organizativo	24
Figura 10.	Ejemplo de Diccionario de competencias de una organización	26
Figura 11.	Clases de manuales administrativos	27
Figura 12.	Análisis y Descripción de los cargos	30
Figura 13.	Momentos para la descripción de cargos.....	31
Figura 14.	Procesos de levantamiento de información en talleres	36
Figura 15.	Ciclo de vida del BPM	39
Figura 16.	Aplicación del BPM para mejora del proceso de contratación	40
Figura 17.	Planificación de un proceso de búsqueda	41
Figura 18.	Esquema de planificación de Recursos Humanos	41
Figura 19.	Etapas de un proceso de selección.....	42
Figura 20.	Técnicas de selección	43
Figura 21.	Flujo del Proceso de Selección en una sola etapa	44
Figura 22.	Flujo del Proceso de Selección secuencial en dos etapas.....	44
Figura 23.	Flujo del Proceso de Selección secuencial en tres etapas.....	45
Figura 24.	Cada colaborador guía su accionar a partir de su Descriptivo de puesto	60
Figura 25.	Mapa de Procesos	67
Figura 26.	Símbolos más habituales para la representación de los diagramas	72
Figura 27.	Proceso de contratación de personal de la empresa Proesvi S.A.....	73
Figura 28.	Mejora del Proceso de contratación de Personal	75

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Presentación para talleres sobre la contratación por Competencias	87
Anexo 2.	Diccionario de competencias.....	99
Anexo 3.	Competencias Alineadas a las funciones del Gerente General.....	118
Anexo 4.	Competencias Alineadas a las funciones del Gerente Administrativo	119
Anexo 5.	Competencias Alineadas a las funciones del Gerente Financiero	120
Anexo 6.	Competencias Alineadas a las funciones del Gerente Comercial.....	121
Anexo 7.	Competencias Alineadas a las funciones del Gerente de Proyectos.....	122
Anexo 8.	Competencias Alineadas a las funciones del Asistente Administrativo.....	123
Anexo 9.	Competencias Alineadas a las funciones del Asistente Financiero	124
Anexo 10.	Competencias Alineadas a las funciones del Asistente Comercial	125
Anexo 11.	Competencias Alineadas a las funciones del Operador de Proyectos	126
Anexo 12.	Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Gerente General	127
Anexo 13.	Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Gerente Administrativo	132
Anexo 14.	Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Gerente Financiero.....	137
Anexo 15.	Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Gerente Comercial	142
Anexo 16.	Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Gerente de Proyectos ...	147
Anexo 17.	Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Asistente Administrativo	152
Anexo 18.	Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Asistente Financiero	156
Anexo 19.	Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Asistente Comercial.....	161
Anexo 20.	Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Operador de Proyectos.	165

RESUMEN

Las empresas en la actualidad buscan alternativas para garantizar la rentabilidad de sus negocios, por esta razón se ven en la necesidad de crear departamentos y cargos de trabajo para cumplir con sus metas y lograr las ventas y una operación ideal que le permita competir en el mercado. El talento humano dentro de una empresa es fundamental en este proceso de éxito empresarial, por ende, es necesario que la nómina este formada por personal capacitado y competente para cada uno de los cargos o vacantes creadas. El proceso de contratación en una empresa tiene un rol importante, funciona como filtro para detectar las necesidades de talento humano en una institución. Conocer las necesidades existentes que permiten elaborar un plan de acción para impulsar el desarrollo de la empresa, y así contratar personal apto para cubrir estas necesidades. Sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas se generan problemáticas que pueden causar afectaciones a sus intereses, debido a la ausencia de personal apto y capacitado para determinados cargos de trabajo. Para reducir el margen de error en el proceso de contratación, es necesario crear un manual de perfiles de cargo por competencia y mejorar el proceso de contratación de personal , el cual permita, en base a lineamientos y requerimientos específicos, contratar a una persona en base a su experiencia, instrucción académica, cursos, habilidades duras y blandas entre otras características. La microempresa Proesvi S.A. carece de un proceso de contratación claro y alineado a sus necesidades, por esta razón en el presente proyecto de investigación se realizará un análisis del proceso de creación de un Manual de Perfil de Cargos por Competencias y su debido proceso de contratación que permita optimizar tiempo y recursos.

1. Entorno Institucional

1.1 Antecedentes de la Empresa

Proesvi SA es una empresa familiar que nace con la firme intención de ser el sustento económico de la familia. En el 2010 PSA inicia su vida jurídica y tributaria con una oficina y 2 empleados encargados de la parte administrativa y operativa.

En los inicios de nuestra vida operativa encontramos en la comercialización de insumos de equipos de protección personal nuestra primera línea de negocio. Empezamos comprando localmente equipos de protección personal para comercializarlo en las diferentes industrias ecuatorianas, en el año 2017 incrementamos nuestra línea de negocios aperturando la venta e instalación de equipos de seguridad electrónica. Actualmente importamos y distribuimos desde USA la marca Córdova Safety con más de 25 años en el mercado norteamericano.

Actualmente PSA cuenta con una oficina y bodegas en el parque Inmaconsa y da trabajo directo e indirecto a 10 personas que trabajan con el objetivo de consolidar y posicionar Proesvi en el mercado industrial.

Figura 1. *Línea Histórica de Proesvi*



Fuente: Información de Proesvi S.A.

1.2 Filosofía Institucional

Misión. Brindar soluciones industriales efectivas a las empresas orientándolos técnicamente a una correcta selección.

Visión. Convertirnos en una empresa líder del mercado satisfaciendo las necesidades industriales de nuestros clientes siendo sus aliados y proveedores de confianza brindando la mejor experiencia de servicio.

Valores. Los valores corporativos resumen la cultura organizacional de Proesvi S.A. detallados a continuación:

- *Honestidad*
- *Competitividad*
- *Innovación*
- *Vocación de servicio*
- *Compromiso*

1.3 Modelo de Negocio

El Modelo de Negocios de Proesvi S.A, identifica como única línea de negocio la venta de equipos de protección personal industrial, equipos de seguridad electrónica y proyectos.

1.3.1 Oferta

A continuación, se describe la oferta que la empresa Proesvi S.A. brinda al mercado ecuatoriano y en el que actualmente se enfoca su desarrollo organizativo.

1.3.1.1 Seguridad Industrial

A continuación, se describe la oferta que la empresa Proesvi S.A. brinda al mercado ecuatoriano y en el que actualmente se enfoca su desarrollo organizativo a nivel de seguridad Industrial.

La siguiente tabla muestra los productos que se comercializan para seguridad industrial, donde se puede identificar que existen 11 tipos de productos y 67 áreas de aplicaciones diferentes.

Tabla 1. *Oferta de Seguridad Industrial de Proesvi S.A.*

ítem	Tipo
1	Equipos para trabajos en altura
2	Protección auditiva
3	Trafico
4	Estrés térmico
5	Protección de pies y piernas
6	Protección ergonómica
7	Protección de Cabeza y pies
8	Ropa de Trabajo
9	Protección de ojos y cara
10	Protección de Vías Respiratorias
11	Protección de manos y brazos

Fuente: Elaboración Propia

Los tipos de productos de seguridad que ofrece Proesvi S.A. son:

- Equipos para trabajos en alturas
- Protección Auditiva
- Trafico
- Estrés Térmico
- Protección de pies y piernas
- Protección ergonómica
- Protección de Cabeza y pies
- Ropa de trabajo
- Protección de ojos y cara
- Protección de vías Respiratorias
- Protección de Manos y Brazos

1.3.1.2 Seguridad Electrónica

Proesvi S.A. es una empresa que ofrece equipos que brindan seguridad, la siguiente tabla muestra los tipos de equipos y sistemas que se ofrecen a nivel de seguridad electrónica.

Tabla 2. *Oferta de Seguridad Electrónica de Proesvi S.A.*

N°	Producto	Descripción
1	Sistemas CCTV	Es una tecnología de videovigilancia diseñada para supervisar una diversidad de ambientes y actividades. Tiene como objetivos el registro de eventos, de seguridad, vandalismo, identificación de los responsables de actos violentos y otras situaciones.
2	Salas de monitoreo	Equipos de vigilancia conectados que generan un circuito de imágenes que solo pueden ser visto por un grupo determinado de personas.
3	Videoporteros	Sistema que sirve para gestionar las llamadas que se hacen en la puerta de una casa, oficina, consultorio, edificio, etc...., controlando el acceso al mismo mediante la comunicación audiovisual entre el interior y el exterior.
4	Control de Acceso	Controla la entrada y salida de los usuarios, la apertura y cierre de los accesos que no correspondan a otro personal.
5	Control de Asistencia	Es un sistema que tiene la finalidad de registrar y controlar la hora de entrada y salida del personal que trabaja en una determinada empresa u organización.
6	Alarmas Comunitarias	Sistema electrónico en el que participan de forma activa los habitantes de determinada área. Cada vecino con un botón de alarma comunitaria puede activar en cualquier momento durante situaciones inseguras o de emergencia.
7	Alarmas de Intrusión	Equipos diseñados para detectar y advertir la presencia de personas no autorizadas en determinada área.
8	Cercos Eléctricos	Sistema de seguridad perimetral que impide el ingreso de personas ajenas a la propiedad. Consiste de una electrificadora que genera impulsos cortos de alta tensión emitiendo una descarga que no produce la muerte.
9	Cerraduras Inteligentes	Controla la entrada y salida de los usuarios, la apertura y cierre de la puerta principal de la casa, con modelos elegantes para su hogar.

Fuente: Elaboración Propia

1.3.1.3 Proyectos

Proesvi S.A. pone a disposición del país, la gestión de proyectos, utilizando metodologías internacionales y buenas prácticas.

En el sitio de web de la empresa Proesvi S.A. se indica “Nos enfocamos en brindar soluciones a medida en materia de seguridad integral, cubriendo seguridad electrónica y seguridad industrial, para lo cual, desarrollamos proyectos con un enfoque sistémico que cubre el ciclo de vida de nuestras soluciones” (Proesvi S.A., 2013).

Tabla 3. *Oferta de Proyectos de Proesvi S.A.*

Hito	Descripción
Detalle	Para tus requerimientos específicos en materia de seguridad integral, te ofrecemos soluciones a medida a través de proyectos que cubren la conceptualización, diseño, implementación, validación, puesta en operación y sostenimiento, para asegurarnos que obtienes el mejor retorno de tu inversión.
Buenas Prácticas	Nuestros proyectos se desarrollan aplicando las mejores prácticas de gestión ágil con una sólida base de ingeniería e implementación.
Metodologías	1. Para Ingeniería: el estándar ISO-IEC 15288:2015 2. Para Gestión de Proyectos: La Guía al PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Séptima Edición
Proceso	Nuestro proceso de ingeniería cubre el ciclo de vida de la solución desde la concepción hasta la retirada y el replazo por una nueva solución, con énfasis en sustentabilidad y responsabilidad social, y en la adaptabilidad y flexibilidad a lo largo de la implementación, priorizando la aplicación de metodologías ágiles que facilitan el entendimiento temprano de la pertinencia de la solución con relación al resultado esperado, lo cual nos permite realizar ajustes oportunos para entregar la mejor experiencia posible.

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente figura se muestra el enfoque que brinda Proesvi S.A. a los proyectos que gestiona paso a paso, describiendo cada una de las consideraciones del servicio prestado por la empresa.

Figura 2. *Enfoque de la gestión de proyectos de Proesvi*



Fuente: Información de Proesvi S.A.

1.3.2 Segmentos de mercado a los que atiende

Proesvi tiene 3 tipos de segmentos de mercado donde se ha venido ganando reconocimientos y que es un referente en cuanto a lo que la materia de seguridad.

- Industrias
- Microempresas
- Usuario final

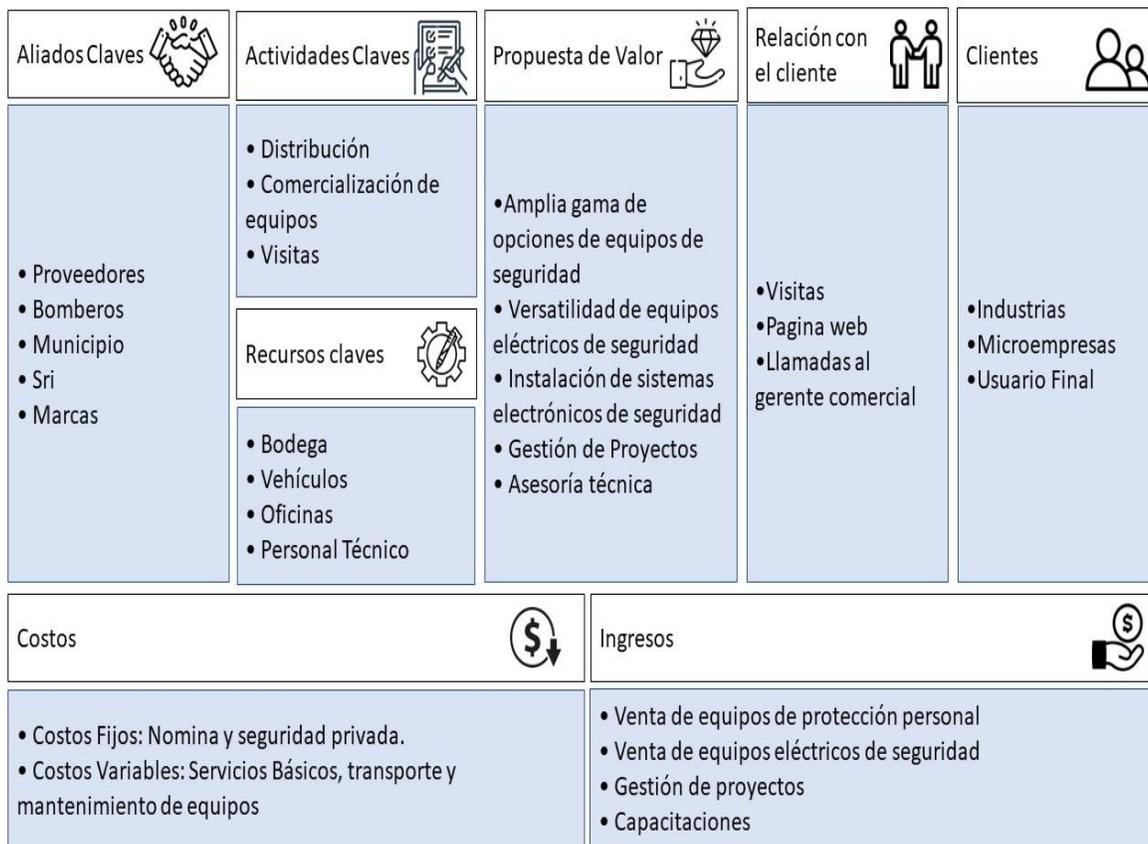
1.3.3 Promesa

Satisfacer sus necesidades industriales con calidad, pertinencia y conveniencia.

1.3.4 Modelo CANVAS

En la figura 3 muestra el modelo de negocios de Proesvi S.A. contemplando hasta el año 2023.

Figura 3. Modelo de negocio de Proesvi S.A.

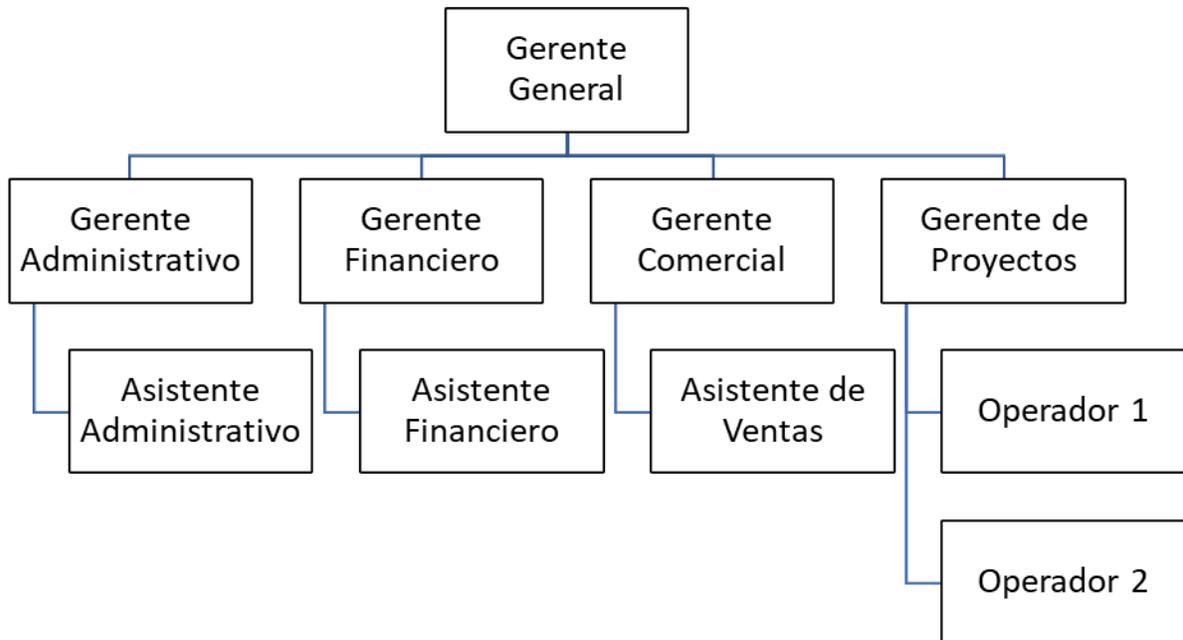


Fuente: Información de Proesvi S.A.

1.4 Organigrama

La siguiente figura muestra el organigrama de la microempresa Proesvi, donde se puede visualizar que el Gerente General es la máxima autoridad.

Figura 4. Organigrama de la empresa Proesvi S.A.



Fuente: Información de Proesvi S.A.

2. Introducción

2.1 Antecedentes

Todas las empresas desde su creación tienen como finalidad buscar la rentabilidad de su actividad comercial, para cumplir con este fin, es necesario crear una estructura que permita el flujo normal y óptimo dentro de la entidad para cumplir con sus operaciones.

Crear o mantener una estructura en la empresa es fundamental para mantener un orden desde la parte operacional como en la nómina de empleados que forman parte de su talento humano. Cada compañía se organiza acorde a sus necesidades y objetivos, para cumplirlo es necesario adquirir insumos o maquinarias, formar departamentos, cargos de trabajo, crear niveles de autoridad (organigrama), delegar funciones y responsabilidades para cada una de las vacantes.

El talento humano que conforma la nómina de una empresa es el pilar fundamental para su actividad comercial, contar con personal capacitado, con experiencia y con conocimientos académicos adecuados o necesarios para un cargo vacante, genera un mayor índice de confianza y tiende a garantizar que los procesos se realizarán de forma idónea. Por citar un ejemplo, si en una empresa X contamos con un departamento financiero, el personal que conforma esta sección debe contar con conocimientos a fines al departamento, es decir, deben sus trabajadores contar con perfil y experiencia en el campo contable, financiero, economista y contador público, más no personal con experiencia en comunicación, medicina o veterinaria, no suena lógico y puede causar problemas serios dentro de la funcionalidad del departamento.

En la actualidad el activo más importante que tienen las empresas son las personas. El papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. Al inicio de siglo las personas eran consideradas únicamente como mano de obra, posteriormente apareció

en el mundo laboral un nuevo concepto “Recursos humanos” con el que se consideraba al individuo como un recurso más que debía ser gestionado en la empresa. (González, 2013)

Uno de los componentes más importante de una empresa es su capital humano, este es aquel que aporta el talento y que lleva a cabo todas las tareas del día a día. Por esta razón al hablar de éxito empresarial es esencial poner en primer lugar a el personal (Summitdigital1, 2019)

Seleccionar al personal ideal para laborar en una empresa es muy relevante para lograr un éxito institucional, un capital humano seleccionado de forma objetiva y no afectiva no genera compromisos que pueden afectar en un determinado momento a la entidad. No cuenta con relevancia el tamaño de la empresa (pequeña, mediana o grande), lo importante es crear un manual de perfiles y competencias que transparente los procesos de contratación.

El principal problema que existe en las empresas, especialmente en las pequeñas empresas, surge en el proceso de contratación, generalmente se contrata personal en base a afinidad más no en competencia, conocimientos y experiencia, es común observar en las nóminas de estas entidades, familiares y amistades cercanas, independientemente de sus capacidades se busca completar la nómina con estas características.

Implementar un proceso de contratación tiende a crear confiabilidad y transparencia en la ruta de contratación de los cargos vacantes, para las empresas que no cuentan con pasos determinados para contratar tienden a cometer errores en la selección de su personal, dado que, carecen de especificaciones o un manual que dirija el proceso y seleccionar al talento humano ideal para cubrir la vacante.

Este ‘modelo de contratación’ crea problemas, desde ineficiencia en sus operaciones, conflictos personales, abuso de confianza, entre otros; la problemática principal que se pretende responder en el presente proyecto investigativo es ¿Por qué es importante crear manual de perfil de competencia y proceso para contratación de personal?, para despejar esta interrogante se tomará

como referencia a la micro empresa Proesvi S.A., la cual no cuenta con un manual de perfil y un proceso de contratación ideal del talento humano que permita garantizar una operatividad idónea en su empresa.

“Para que el reclutamiento y selección de personal sea eficiente y no un proceso interminable, es fundamental redactar una descripción de cargo precisa que después puedas publicar en los canales de atracción de talento” (Adecco, 2018)

Para obtener un personal eficiente con conocimientos competentes en cada cargo de trabajo designado, se debe crear un manual de perfiles de competencias profesional, y así definir y señalar los requerimientos indispensables para que el talento humano pueda cumplir con las metas del cargo.

El Manual de Perfiles de Cargos (MPC) es un documento de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de cargos de una entidad. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio. Así lo indica César Berrocal Moreno, docente del curso Estructuras Organizacionales Modernas en la Gestión por Procesos (Conexionesan, 2018)

Los cargos de trabajo o vacantes tienen variaciones acordes a factores internos de la entidad, razón social, tipo de trabajo y demás características que van marcando requerimientos a cumplir por parte del personal, por esta razón es importante que, durante la creación del manual, se considere los aspectos, metas y jerarquía del cargo de acuerdo a las necesidades de la empresa a fin de que el Talento Humano tenga claro cuáles son las funciones, responsabilidades y ubicación del puesto dentro de la organización.

El diseño de un manual de cargo depende de las funciones, atribuciones y responsabilidad que se les asigne a las vacantes a ocupar y para que esto se cumpla se debe priorizar el aspecto profesional y cognitivo por sobre la sensibilidad y afinidad que tengan los postulantes con la jerarquía.

Partiendo de estos parámetros y conceptos surge la propuesta de exponer en la presente tesis la importancia que tiene crear un manual de perfil profesional en una microempresa, siempre con el objetivo de que el talento humano de las personas aporte a lograr los objetivos estratégicos de Proesvi S.A.

2.2 Definición del Problema

La empresa Proesvi S.A., es una microempresa dedicada a la venta de insumos de EPP (equipos de protección personal), al por mayor y por menor, ubicada en la ciudad de Guayaquil con una cobertura local e Inter cantonal.

La empresa cuenta con una plantilla de talento humano de diez personas distribuidas, según el organigrama de la empresa, en los siguientes cargos:

Gerente General

Gerente Administrativo – Asistente Administrativo

Gerente Financiero-Contador Externo

Gerente Comercial –Asistente de Ventas

Gerente de Proyectos – Operador 1 y Operador 2

Las vacantes están ocupadas por familiares y amigos del Gerente General o dueño de la empresa, cuando existe la necesidad de contratar se lo hace bajo el criterio de afinidad con el empleador, pasando por desapercibido, la instrucción académica, experiencia, conocimientos y demás requisitos fundamentales para salvaguardar y garantizar la operabilidad de la empresa.

La problemática surge, por la ausencia de un manual de perfiles de competencia profesional para contratar al personal acorde a las vacantes existentes en la microempresa Proesvi S.A., con el objetivo de garantizar la transparencia en el protocolo de reclutamiento de talento humano y así fortalecer la calidad operativa de la entidad en base a las funciones establecidas para el equipo de

trabajo. La importancia de crear perfiles para el reclutamiento de personal radica en que hay un parámetro al cual acudir para comparar lo que esperamos de alguien, para darle un mejor cumplimiento a las funciones que va a desempeñar en su cargo de trabajo (Méndez, 2017)

Por citar un ejemplo, si existe la vacante para el cargo de “Gerente Comercial”, lo ideal es contratar una persona que cuente con las habilidades requeridas acorde con las necesidades estratégicas de la empresa, por esta razón, es necesario formular esta guía para que el Gerente Administrativo ejecute en el proceso de selección de personal, siempre buscando candidatos que cumplan con las competencias requeridas para ejercer con las funciones asignadas al cargo.

2.3 Objetivos

2.3.1 *Objetivo General*

Diseñar un Manual de Perfil de Cargos por Competencias para su aplicación en el proceso de contratación de personal en la empresa Proesvi S.A.

2.3.2 *Objetivos Específicos*

Definir los instrumentos y la metodología para el levantamiento de los perfiles de cargo por competencias

Construir el Manual de Perfil de Cargos por Competencias

Establecer el flujo del proceso y procedimiento de contratación de la empresa Proesvi S.A.

2.4 Justificación

Las empresas contratan personal para cubrir las vacantes disponibles en los cargos que se requieran cubrir, cada empresa contrata el talento humano acorde a las necesidades existentes, por lo que durante el proceso de selección, las empresas contratan en base a las características que

requiere el cargo de trabajo, como: instrucción académica, cursos, competencias entre otros aspectos se toman en consideración antes de escoger a la persona idónea para el puesto.

Para lograr seleccionar de forma fructífera a un talento humano que cumpla con las características que la empresa necesita, es importante tener una guía que brinde parámetros o estándares a seguir o considerar durante el proceso de selección, por esta razón debe existir un Manual de Perfil de Cargos por Competencias y un proceso para contratación de personal.

En caso de no existir un manual se corre el riesgo de seleccionar de forma errónea al personal, es decir, escoger talento humano que no sea competente para el cargo vacante a cubrir, convirtiéndose en un proceso de selección muy subjetivo.

Es importante investigar los perfiles de cada cargo y las competencias correspondientes a una microempresa, esto debido que en el año 2019 antes de la pandemia según los datos de un estudio (revista San Gregorio, 2019), en Ecuador de acuerdo con la clasificación industrial existen 0,43% de empresas Grandes, 0,63% medianas de tipo B, 0,94% medianas de tipo A, 7,22% de pequeñas empresas y un 90,78% de microempresas.

El estudio y el impacto de la gestión del talento humano en las microempresas se vuelve estratégico e importante para el desarrollo económico del país, al contratar a las personas con el talento necesario para ejercer un cargo y dar seguimiento al desarrollo de sus competencias, se incurre en un aporte social.

La empresa Proesvi S.A. cuando se encontraba con la necesidad de seleccionar una persona para realizar las funciones de un puesto optaba por contratar a un familiar, amigo o un referido, que no contaba con las habilidades suficientes para ejercer sus funciones. Por esto las investigadoras de la presente tesis han identificado la importancia de crear un Manual de Perfil de Cargos por Competencias utilizando todas las herramientas y conocimientos adquiridos en la Maestría en Gestión del Talento Humano que ayude a seguir estándares para escoger las

habilidades requeridas con el que debe contar el talento humano para realizar las funciones de un cargo y desarrollar el procedimiento adecuado para la contratación de personal.

2.5 Alcance del Estudio

La investigación se desarrollará en la empresa Proesvi S.A., una institución que opera en la ciudad de Guayaquil, y que durante años ha contratado personal según la afinidad y parentesco con los representantes legales de la empresa, según los datos recolectados durante el proceso de indagación previa. Se ha implementado la observación en sitio con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en función a distintas aristas, a continuación, la siguiente tabla muestra los resultados de la ejecución de la herramienta.

Tabla 4. *Observación de la empresa*

Observación	Fortalezas y Debilidades	Resultados de la Observación
Dinámica	Fortalezas	Los miembros del equipo al tener un parentesco o afinidad con su jefatura tienen más confianza de manifestar ideas.
	Debilidades	Las inconformidades no siempre se resuelven en una sola reunión. Existe informalidad en el flujo de comunicación
Reconocimiento de autoridad	Fortalezas	Las decisiones importantes se resuelven consultando directamente con el Gerente General
	Debilidades	Al ser una microempresa y tener un parentesco entre las jefaturas, no existe un reconocimiento de autoridad y frecuentemente se consulta como autoridad máxima al Gerente General.
Planificación	Fortalezas	Cuando se realizan las reuniones, se resuelven los inconvenientes en poco tiempo No existe formalidad para agendar reuniones
	Debilidades	Frecuentemente las reuniones se deben reagendar No existen comités de control ejecutivo No existen procesos formales No existen Auditorias
Relaciones interpersonales	Fortalezas	Existen espacios de intercambio en ambientes de confianza y amigables. En momentos de tensión, se generan conflictos interpersonales.
	Debilidades	Los conflictos pueden durar y se necesita de la intervención del Gerente General para resolverlo.

Fuente: Elaboración Propia

En la investigación se recopiló información sobre el proceso de contratación del personal de Proesvi S.A. La siguiente tabla muestra un detalle de los parentescos entre el personal de la microempresa y el cargo que desempeña cada uno.

Tabla 5. *Cargos de trabajo y proceso de selección de la empresa Proesvi S.A.*

Cantidad	Puesto de Trabajo	Parentesco	Proceso de Selección*
1	Director General	Dueño de la microempresa	No Aplica
1	Gerente Administrativo	Mamá del dueño	No
1	Gerente Financiero	Papá	No
1	Gerente Comercial	Hermano del dueño	No
1	Gerente de Proyectos	Hermano del dueño	No
1	Contador Externo	No	No
1	Asistente de Ventas	Primo	No
1	Asistente Administrativo	No	No
2	Operador	No	No

* En cuanto a proceso de selección significa que ninguna persona ha sido contratada por medio de un proceso de selección

Fuente: Información de Proesvi S.A.

3. Marco Teórico

Para dar continuidad al proceso de investigación de la presente tesis, es fundamental repasar algunos contenidos o términos que facilitarán la comprensión del presente trabajo investigativo.

3.1 Definición de la Microempresa

Existen diferentes tipos de empresas, sin embargo, la empresa Proesvi. S.A., según la investigación realizada, recibe la denominación de microempresa, esto debido a la cantidad de personal que labora y el presupuesto que maneja la institución, los cuales son factores que son determinantes para delimitar el tamaño de la empresa.

“Una microempresa puede ser definida como una asociación de personas que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos: humanos, materiales, económicos y tecnológicos para la elaboración de productos y/o servicios que se suministran a consumidores, obteniendo un margen de utilidad luego de cubrir sus costos fijos variables y gastos de fabricación” (Portilla, 2011)

“La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100 000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio” (Portilla, 2011)

Una microempresa se define como una asociación de personas que forman una empresa para desarrollar una actividad económica cuyo capital de trabajo no supera los USD 100. 000 y el talento humano que labora no superan las 10 personas, en las microempresas se trabaja de forma organizada debido al mayor control que se puede ejercer sobre su talento humano por el número de trabajadores que la componen.

Las microempresas se originan generalmente a partir de la necesidad de personas que carecen de un empleo estable, sin embargo, ellas reconocen tener habilidades y aptitudes que pueden transformar en emprendimientos, capaces de generar actividades que les permitan tener ingresos, los que al mismo tiempo facilitan el desahogo económico de sus familias y al unísono generan otras posibilidades de trabajo a sectores desfavorecidos de la población (Bustamante & Santiestevan, 2018).

Las microempresas son unidades de producción de bienes y servicios que han demostrado ser un medio efectivo para dinamizar las actividades productivas en la sociedad (Bustamante & Santiestevan, 2018).

3.2 Conceptos y tipos de Organigramas

Las empresas independientemente del tamaño o la actividad comercial deben estar correctamente organizadas a nivel administrativo, con el objetivo de lograr una operatividad funcional y correcta, por esta razón es importante que exista un orden jerárquico o de mando, lo cual permitirá asignar funciones y atribuciones a cada uno de los cargos existentes y mejorará las operaciones comerciales.

Un organigrama es un gráfico donde se expone como está estructurada de forma administrativa la empresa, esta ilustración detalla cada uno de los cargos por orden de mando u orden jerárquico lo cual permite mantener el equilibrio dentro de la organización.

Organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional. Es la gráfica estadística, esto es, que corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. También son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional (Niño, D., 2010)

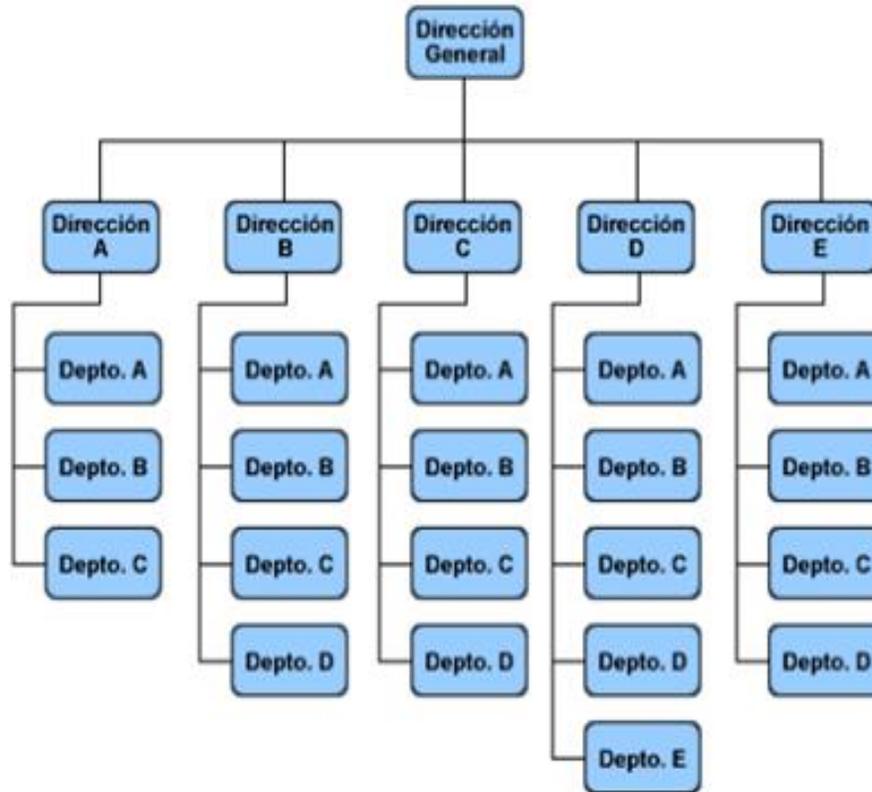
El organigrama nos informa de manera gráfica los diferentes departamentos o áreas existentes en la empresa, la cadena de mando, jerarquización, la comunicación interna existente y el conocimiento pleno de cada departamento en la estructuración misma de la empresa (Zuñiga, C., 2015, p.9)

Existen diferentes tipos de organigramas los cuales cumplen con diferentes funciones, como los jerárquicos, comunicacionales, por su finalidad, entre otros, no obstante, hay una categoría de organigrama que se aplica al presente trabajo administrativo, el cual se lo denomina organigrama según su naturaleza.

En los organigramas por su naturaleza existen tres tipos los cuales varían acorde al tamaño o definición de la empresa, a continuación, se detallan las características de los tres tipos:

Microadministrativos. “Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.” (un ejemplo puede ser este tipo de organigrama) (Zuñiga, C., 2015, p.22)

Figura 5. *Organigrama Microadministrativo*



Fuente: Zuñiga, 2015

Macroadministrativos. Contienen información de más de una organización y se especifica por áreas que tiene empresa. (Zuñiga, C., 2015, p.23)

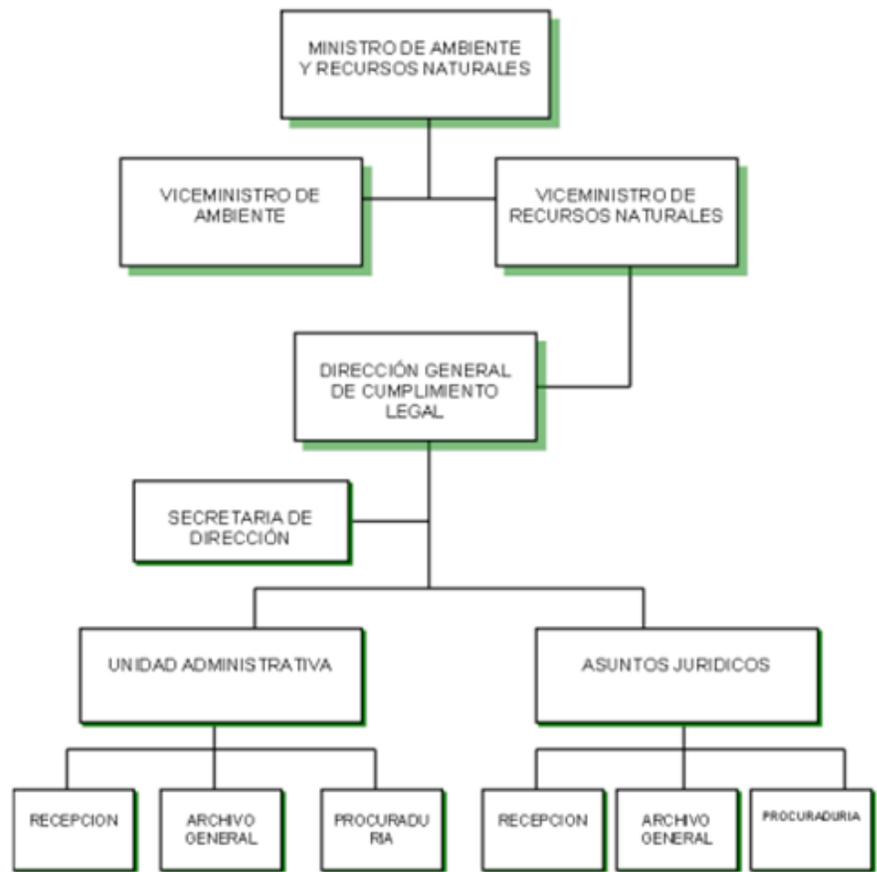
Figura 6. *Organigrama Macroadministrativo*



Fuente: Zuñiga, 2015

Mesoadministrativos. “Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.” (Zuñiga, C., 2015, p.23).

Figura 7. *Organigrama Mesoadministrativo*



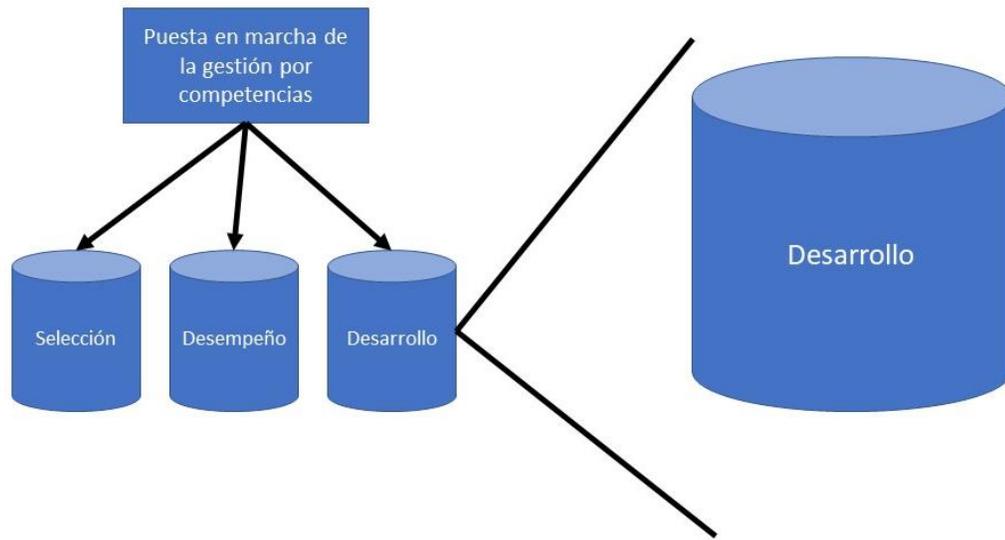
Fuente: Zuñiga, 2015

3.3 Gestión del Talento Humano por Competencias

Para alcanzar las metas dentro de una organización, no solo se requiere del conocimiento, habilidades y destrezas de las personas, sino que, también se necesita de actuación en términos de cantidad y calidad. La gestión del talento humano por competencias consiste en la administración de facultades y habilidades humanas para conseguir objetivos de alto nivel (Werther, 2018).

La siguiente grafica muestra los 3 pilares fundamentales de la gestión del talento humano por competencias.

Figura 8. *Pilares de la Gestión por competencias*



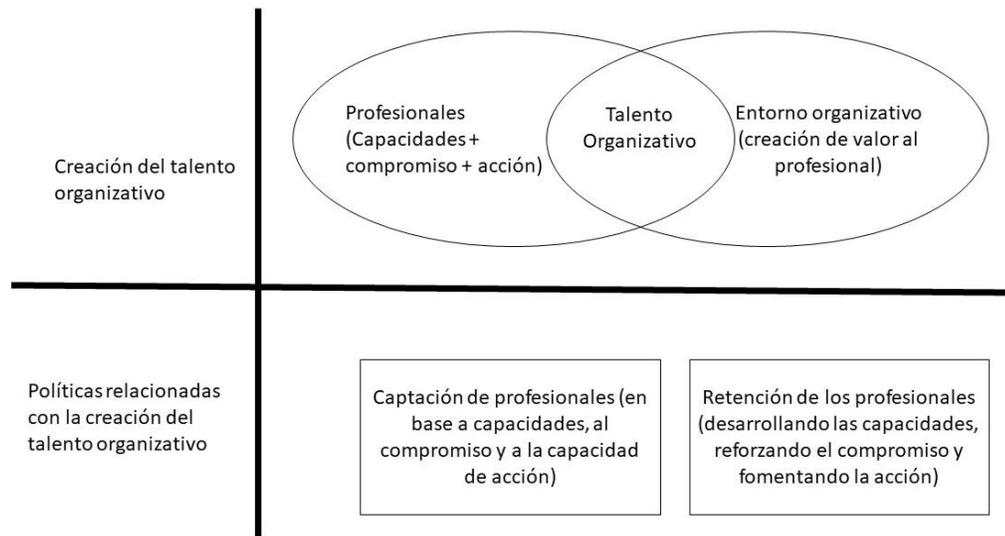
Fuente: Alles M., 2007, pág. 21

Para crear talento humano alineado a la organización se pueden seguir 2 caminos:

- Seleccionar profesionales con capacidades (competencias) acordes a las necesidades de la empresa.
- Generar un ambiente organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a continuar en la empresa

La siguiente grafica muestra los factores y políticas para generar talento humano organizativo

Figura 9. Factores y políticas para crear talento organizativo



Fuente: Alles M., 2007, pág. 21

Como se pudo visualizar en la imagen, la gestión del talento humano por competencias implica el desarrollo de políticas para la captación y retención de profesionales con competencias alineados a la organización y la creación de talento organizativo.

La gestión por competencias es una herramienta que (Alles M., 2015, pág. 115):

- Aplica a organizaciones de todo tipo
- No es para grandes organizaciones, sino también para medianas y pequeñas
- El único requisito es: Dirección comprometida
- Se puede diseñar de acuerdo con los distintos tipos de liderazgo o gerenciamiento

3.4 Definición de competencia profesional

El vocablo competencia abarca varios significados, a nivel profesional este término se refiere a los conocimientos y su praxis por parte de una persona dentro de su actividad laboral, es decir, la forma como se desenvuelve en su entorno de trabajo, como aplica sus conocimientos y como es su interacción social.

La definición del concepto de competencia es compleja. Un profesional es competente en la medida en que utiliza los conocimientos, las habilidades, las actitudes y el buen juicio asociados a

su profesión, con la finalidad de poder desarrollarla de forma eficaz en aquellas situaciones que corresponden al campo de su práctica. La competencia, pues, pertenece al área del saber hacer, a la demostración en sí misma, no tanto a la acreditación o a la intención (Falcó, A., 2004, p. 2)

"La competencia laboral es la capacidad del trabajador para utilizar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, –desarrollados a través de los procesos educativos y la experiencia laboral–, para la identificación y solución de los problemas que enfrenta en su desempeño en un área determinada de trabajo" (Salas, R., 2012)

Las competencias identifican, ante todo, resultados laborales concretos que comprenden las diferentes funciones que desarrolla el trabajador, tales como: asistenciales, educacionales, investigativas y de gestión, en un área de trabajo específica. (Salas, R., 2012)

Analizar las competencias que puede tener cada uno de los trabajadores de una empresa es fundamental dentro de su organigrama, al identificar las competencias que puede tener o fortalecer un trabajador es relevante no solo para el talento humano sino para optimizar el rendimiento y lograr las metas administrativas.

3.5 Clases de Competencias

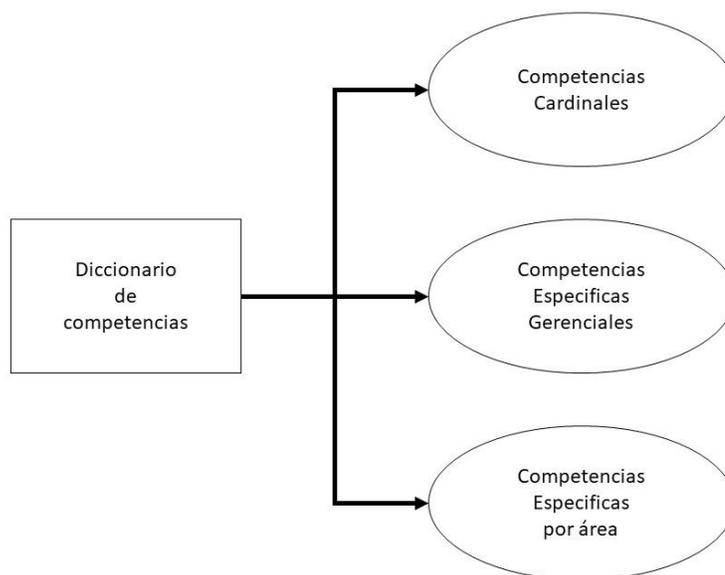
Existen 2 tipos de competencias que se identifican a nivel organizativo, a continuación, se brinda un detalle de cada una y la definición correspondiente (Alles M., 2015, pág. 99).

Competencia Cardinal. Aplica a todo el personal de una empresa, y corresponde a todo lo necesario organizacionalmente y permiten llegar a materializar la visión de la compañía.

Competencia Específica. Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel como el gerencial (Alles M., 2015, pág. 99). Para la presente tesis se considerarán competencias específicas gerenciales y de cargo.

En el siguiente grafico se puede visualizar un ejemplo sobre el diccionario de competencias que se han establecidos en una organización.

Figura 10. *Ejemplo de Diccionario de competencias de una organización*



Fuente: Alles M., 2015, pág. 98

3.6 Definición manual de perfiles de competencia profesional

Todo tipo de empresa debe contar con una estructura que defina la base de sus operaciones acorde a las funciones y atribuciones que deben ejercer cada uno de sus empleados, para que empresa cumpla con la operatividad requerida para llevar a cabo sus fines comerciales.

Para comprender la importancia de tener documentado un manual de perfiles en una institución es necesario conocer cuál es su significado.

El Manual de Perfiles de Cargos (MPC) es un documento de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de cargos de una entidad. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio. Así lo indica César Berrocal Moreno, docente del curso Estructuras Organizacionales Modernas en la Gestión por Procesos (Conexionesan, 2018, párr. 2)

Los manuales de Funciones y Competencias Laborales constituyen una herramienta útil, necesaria y novedosa disponible en las organizaciones de hoy, las cuales intentan sobresalir y ser más competitivas en el mercado laboral, al contar con elementos indispensables como este, los cuales guían el quehacer diario de los colaboradores que intentan cumplir la misión de la empresa (Mojica, 2014)

“Este manual contiene las normas que rigen las funciones de las distintas áreas de una organización. De esta manera todo lo inherente a un cargo de trabajo se encuentra escrito: alcance del cargo, responsabilidades e incluso forma de realizar las rutinas de trabajo (...) este forma parte de las distintas escuelas de administración y reducen la cantidad de errores en las tareas, favorece a la auto gestión y reducen los niveles de supervisión de tareas ya que su especificación está escrita en el manual” (Open Consulting, s/f)

Un manual de funciones es un documento que redacta las características y normas de cada uno de los cargos de trabajo que existen en la empresa, mismos que están descritos en el organigrama que debe reposar en la documentación empresarial. Este manual de funciones y perfiles permite que, al momento de contratar personal para cubrir una vacante, sirva como guía al reclutador o al jefe de talento humano para seleccionar al personal adecuado con las competencias, conocimientos y perfil profesional de esta forma se logra una correcta operabilidad institucional.

3.6.1 Determinar las características del manual de perfiles

De acuerdo con los estándares para desarrollar los manuales, la siguiente tabla muestra la clasificación de los manuales:

Figura 11. Clases de manuales administrativos

Clases de manuales administrativos	
Por su contenido	<p>En esta categoría se incluyen los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De historia del organismo • De organización • De políticas • De procedimientos • De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización) • De adiestramiento o instructivo • Técnicos
Por función específica	<p>En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De producción • De compras • De ventas • De finanzas • De contabilidad • De crédito y cobranzas • De personal • Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Fuente: Rodríguez J., 2012, pág. 69

De acuerdo con la tabla anterior, un manual de perfil de cargos se ubica dentro de aquellos que se deben elaborar de acuerdo con una función específica.

El manual de personal tiene como objetivo especificar actividades y políticas en lo que se refiere al personal. Específicamente corresponden los de reclutamiento y selección (Rodríguez J., 2012, pág. 69).

El manual de personal también se encuentra dentro de la clasificación de aquellos de aplicación específica (Rodríguez J., 2012, pág. 69).

Las características que deberíamos considerar en un manual de perfiles son:

Código. El cual permitirá registrar el número de documento elaborado

Fecha. Con el cual se registra el momento en el que ha desarrollado

Versión. Este hito permitirá conocer la versión que se está utilizando

Datos de identificación del cargo. En esta sección se detalla información general del cargo, nivel, rol, denominaciones, etc.

Instrucción requerida. En este hito se describe el nivel académico que corresponda al cargo y que es necesario para el buen desempeño dentro de la organización.

Experiencia laboral. Esta sección permite recopilar información referente a la experiencia de una persona.

Relaciones internas y externas. Este hito permite conocer las interacciones que el cargo deba desempeñar dentro y fuera de la organización.

Misión. Esta sección permite describir la esencia que permite el funcionamiento del cargo en la empresa.

Actividades Esenciales. En este hito se describen aquellas actividades principales que debe desempeñarse en la compañía.

Competencias técnicas. Recopila las competencias funcionales del cargo y que son necesarios para un buen desenvolvimiento.

Competencias Conductuales. Consiste en el detalle de las conductas que se requiere en el cargo alineadas a la organización.

3.7 Diccionario de competencias y sus elementos

En la etapa inicial para el desarrollo de un diccionario de competencias se debe realizar talleres de reflexión con los Gerentes y definir cuáles son las competencias cardinales y específicas que conformaran el modelo. Posteriormente se determinará la trilogía (Alles M., 2015, pág. 103).

La trilogía está compuesta de un diccionario de competencias, diccionario de comportamientos y diccionario de preguntas (Alles M., 2015, pág. 103).

Para la elaboración del diccionario de competencia, se opta por un modelo de competencia con unos 4 grados (A, B, C, D) con el fin de clasificar e identificar los niveles de la competencia (Alles M., 2015, pág. 103).

El desarrollo del diccionario de comportamiento se utiliza como indicadores para evaluar las competencias (Alles M., 2015, pág. 106).

El diccionario de preguntas es necesario para la evaluación de las competencias que se utiliza en entrevistas (Alles M., 2015, pág. 107).

De esta manera, desarrollando cada uno de los 3 diccionarios se completa la trilogía aplicados a los diversos cargos de trabajo (Alles M., 2015, pág. 108).

3.8 Esquema de la descripción de los cargos

Cualquier sistema de gestión de recursos humanos debe contar con herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas, una de estas herramientas es la descripción de los cargos.

El propósito de la descripción de los cargos de trabajo es el de conocer la estructura de la empresa, sus actividades, responsabilidades, niveles de exigencias, experiencia, competencias, etc.

La siguiente figura muestra una ilustración de la importancia de la descripción de los cargos, debido a que son las bases de la gestión de recursos humanos.

Figura 12. *Análisis y Descripción de los cargos*



Fuente: Alles M., 2015, pág. 130

Para una correcta descripción de los cargos de trabajo, inicialmente se debe clasificar cada uno de ellos.

Por nivel jerárquico. Corresponde a la alta dirección, gerencias, jefaturas y demás cargos.

Por la formación requerida. Consiste en aquellos en los que se necesita tener una alta formación académica o técnica, u otros donde no sean requeridos.

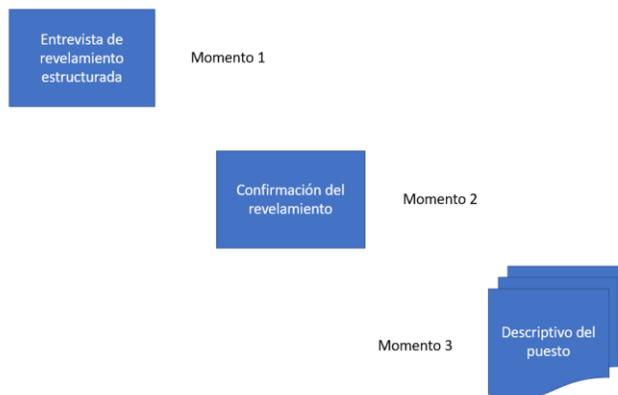
Por los Resultados de la gestión a su cargo. Se refiere a aquellos cargos que generan un gran impacto o no en los resultados de la organización.

Por los recursos humanos que maneja.

El análisis, descripción y documentación es una técnica de recursos humanos que permite recopilar la información de los cargos de trabajo. Para iniciar el análisis se inicia con la etapa del revelamiento por medio de entrevistas, posteriormente se confirma la información y finalmente se realiza la descripción correspondiente.

La siguiente grafica muestra los 3 momentos que se deben realizar para realizar un análisis y descripción de los cargos.

Figura 13. *Momentos para la descripción de cargos*



Fuente: Alles M., 2015, pág. 134

3.9 Redacción de los descriptivos de cargos

Identificación del cargo

Para las organizaciones es importante contar con una redacción adecuada para los descriptivos de cargos, la siguiente tabla muestra un estándar para realizar la redacción de los descriptivos de los cargos.

Tabla 6. *Estándar descriptivo de cargo*

Descriptivo de cargo	
Título del cargo:	Código:
Fecha:	División/área:
Escrito por:	Procesado por:
Aprobado por:	Grado/Puntos:
Título del supervisor inmediato:	Nivel de salario:

Fuente: Alles M., 2015, pág. 143

Resumen del cargo

En esta sección se hace una descripción breve donde se detallan las principales del cargo. No se deben dejar frases abiertas tales como “otras responsabilidades”.

Relaciones

En este punto se debe detallar las relaciones internas o externas del cargo

Responsabilidades y deberes

Se debe detallar un listado con de aspectos de la función, de forma concisa y breve. No se debe omitir ninguna responsabilidad así sea que una se haga 1 vez al año.

Autoridad

En esta sección se describe el alcance de autoridad y los límites de las atribuciones en las tomas de decisiones, supervisión directa de otras personas, manejo de dinero y límite de aprobación de gastos.

Criterios de desempeño

Se debe hacer un detalle de lo que se espera del cargo.

Condiciones de trabajo

Dependerá de la ubicación del cargo o localización, para algunos cargos esta sección puede no ser relevante, sin embargo, otros cargos pueden estar sometidos a ruido, bajas temperaturas o condiciones que no sean favorables.

Otras condiciones

En esta sección se incluye condiciones especiales, tales como horarios de trabajo especiales, viajes frecuentes, etc.

3.10 Business Process Management

El Business Process Management (Gestión por procesos del Negocio) es un sistema de gestión enfocado en buscar la mejora continua mediante la identificación y selección de procesos, su descripción, documentación y mejora de estos partiendo de la estrategia del negocio.

En el presente trabajo se ha identificado que el proceso de contratación necesita ser mejorado, de manera que la empresa Proesvi S.A., cuente con un proceso formal, con el cual tenga criterios para contar una adecuada selección de personal que sean un aporte para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

3.10.1 Pasos Críticos para el éxito de un BPM

Selección del punto inicial correcto

Asegurarse que el punto inicial sea el correcto es sumamente crítico, esto debido a que la mejora de un proceso debe agregar valor a la empresa y para que sea exitoso, se debe contar con los recursos necesarios para implementar las mejoras correspondientes, en ese sentido, la siguiente tabla muestra algunos procesos que se deben evitar y no se deben elegir para que sean un punto de partida.

Tabla 7. *Procesos que se deben evitar para iniciar el BPM*

Procesos que se deben evitar para iniciar el BPM
Procesos que ya están bien definidos
Procesos que tiene una definición rígida
Procesos que les falte definición
Procesos que son excesivamente complejos
Procesos con mucho papeleo
Procesos con mucha carga política

Fuente: Club BPM, 2011, pág. 26

Además de tomar la sugerencia anterior, para seleccionar el proceso adecuado con el que se va a iniciar a trabajar, es necesario involucrar a las personas interesadas, de manera que la revisión de los procesos se haga de una forma integral.

Otro criterio para seleccionar el punto de partida es identificando el grado de dificultad que implica cambiar un proceso (Club BPM, 2011, pág. 28).

Tabla 8. *Medición de la dificultad del cambio del proceso*

Dificultad para cambiar un proceso
¿Qué difícil va a ser este proceso?
¿Qué complejo es este proceso?
¿Se consigue amarrarlo con los demás procesos?
¿Se puede definir de forma que se tenga la definición más completa?
¿Convertir el proceso requiere de un ejercicio político?
¿Es evaluable el proceso?

Fuente: Club BPM, 2011, pág. 28

En el presente trabajo, se ha seleccionado el proceso de contratación del personal en la microempresa Proesvi S.A. como el punto de partida para realizar el sistema BPM de manera que exista una mejora y que agregue valor a la empresa.

La siguiente tabla muestra las consideraciones tomadas de los criterios mencionado en la tabla 6 y 7 para mejorar el proceso de contratación de personal.

Tabla 9. *Criterios considerados para iniciar la mejora del Proceso de Selección*

Criterios considerados para iniciar la mejora del Proceso de Selección	
Porque se debe aplicar el BPM al Proceso de contratación	<ul style="list-style-type: none"> • No se encuentra bien definido • No es un proceso complejo
Dificultad	<ul style="list-style-type: none"> • Su desarrollo y ejecución no es complejo • Se puede definir de manera completa • Para convertirlo no se requiere ejercicio político • Se puede evaluar

Fuente: Elaboración Propia

Introducción con los usuarios

La interacción con los involucrados es un punto clave para poder hacer un buen análisis de cualquier proceso, particularmente en la fase de recopilación de requerimientos. Adicionalmente se debe contemplar la observación a los usuarios.

Es importante que en esta fase también se contemple focalizarse en el usuario en lugar de buscar una solución en el proceso, para esto, se sugiere considerar a los siguientes interesados:

Tabla 10. *Interesados para mejorar un proceso*

Interesados para mejorar un proceso
Los Constructores
Los Gestores
Los Participantes
Los Clientes

Fuente: Club BPM, 2011, pág. 33

En muchos estudios se ha demostrado que el involucramiento de los usuarios reduce el riesgo de que las mejoras de los procesos no sean exitosas, contar con la participación de todos, permitirá una mejor adaptación de las mejoras.

Para el desarrollo del proceso de contratación del talento humano, se han identificado a todos los involucrados que van a participar en el flujo y que tengan un rol importante en el procedimiento, la siguiente tabla enlista a cada uno de los interesados.

Tabla 11. *Involucrados en el proceso de contratación*

Involucrados en el Proceso de Contratación de Proesvi
Gerente General
Gerente Administrativo
Gerente Financiero
Gerente Comercial
Gerente de Proyectos
Asistente Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

Medir

La medición desde el principio del desarrollo del BPM es fundamental para conseguir éxito en ejecutar los cambios, es crítico saber cómo se hará la mejora y como se va a medir.

Lo adecuado al momento de aplicar el BPM es definir las metas y los objetivos que sean visibles. De manera que los cambios y mejoras sean de fácil interpretación por todos los involucrados.

Respecto al proceso de selección, es fundamental establecer un indicador que debe estar definido en el procedimiento correspondiente.

3.10.2 Pasos para el éxito del BPM

Existen 6 pasos que permiten tener éxito en el desarrollo de un proceso, los pasos proveen una evolución lógica y esquemática, de manera que se llegue a la meta deseada. A continuación, se hace la descripción de cada uno de ellos.

1. Descubrir y simplificar

En este paso para descubrir y simplificar, se requiere del involucramiento de los usuarios, por este motivo, una herramienta útil son los talleres, de manera que se eviten conflictos y se pueda crear un mapa del proceso que sea creado por todos los participantes.

A continuación, la siguiente grafica muestra el proceso de levantamiento de información en un taller, donde se puede apreciar punto a punto como se ha llegado a la meta, utilizando como herramienta a los papeles adhesivos.

Figura 14. *Procesos de levantamiento de información en talleres*



Fuente: Club BPM, 2011, pág. 47

El grupo con el que se debe trabajar debe ser transversal de manera que la información recopilada sea conjunta y lo más clara precisa. Se busca que esta etapa sea rápida y fácil de entender para simplificar el proceso. Así mismo es necesario que estén involucrados todo el personal que este inmerso en el proceso que se esté considerando.

2. Capturar y Documentar

El propósito de esta etapa es el de identificar el proceso, plasmarlo y documentarlo, para esto, se pueden utilizar herramientas básicas que se puede tener en cualquier empresa, por ejemplo: visio, Excel, etc.

Lo más adecuado es capturar todos los procesos sean almacenados en un recopilatorio central o repositorio de la empresa. De manera que exista un sitio en el que reposen los activos documentales de los procesos de la organización para futuras consultas, evaluaciones, revisiones o mejoras.

3. Publicar

En la historia, una de las razones de la falta de aceptación de los procesos se debe por la presentación, por este motivo al momento de diagramarlos se debe tener en cuenta que la diagramación es para que el usuario dueño del proceso lo entienda y lo comprenda de manera sencilla.

Con el fin de que la publicación sea lo más amigable para las personas, es necesario utilizar la diagramación para presentar el proceso y que sea entendible.

Cabe mencionar que, al momento de involucrar desde el principio a los usuarios en el desarrollo del descubrimiento y la simplificación, resultara más sencillo que al momento de la publicación las personas puedan interpretar fácilmente el diagrama que se publique.

4. Diseñar

En este punto es necesario tomar en cuenta los modelos de la organización y datos necesarios para continuar con el proceso.

Esta etapa consiste en generar los flujos de trabajo, es decir, el nuevo proceso que se ejecutaría, para esto es necesario expresarlos y cualquier herramienta que permita generar un mapa, modelo o diagrama del flujo de proceso es válido para simplificar la comunicación.

La clave en este proceso es que el proceso evaluado sea efectivo, alineado a la estrategia del negocio y las metas, considerando los múltiples procesos que existen y conectarlo con los datos. En esta fase también se pueden establecer reglas o nuevos lineamientos para el negocio, por este motivo es necesario considerar la información brindada por los involucrados.

5. Generar y Ejecutar

Esta etapa consiste en llevar el proceso desarrollado a la ejecución de los lineamientos y mejoras desarrolladas.

6. Monitoreo y Gestión de procesos

Considerando la gestión continua, es necesario monitorear el proceso desarrollado, de manera que se pueda evaluar las mejoras implementadas. Esto puede ser mediante reuniones o indicadores, etc.

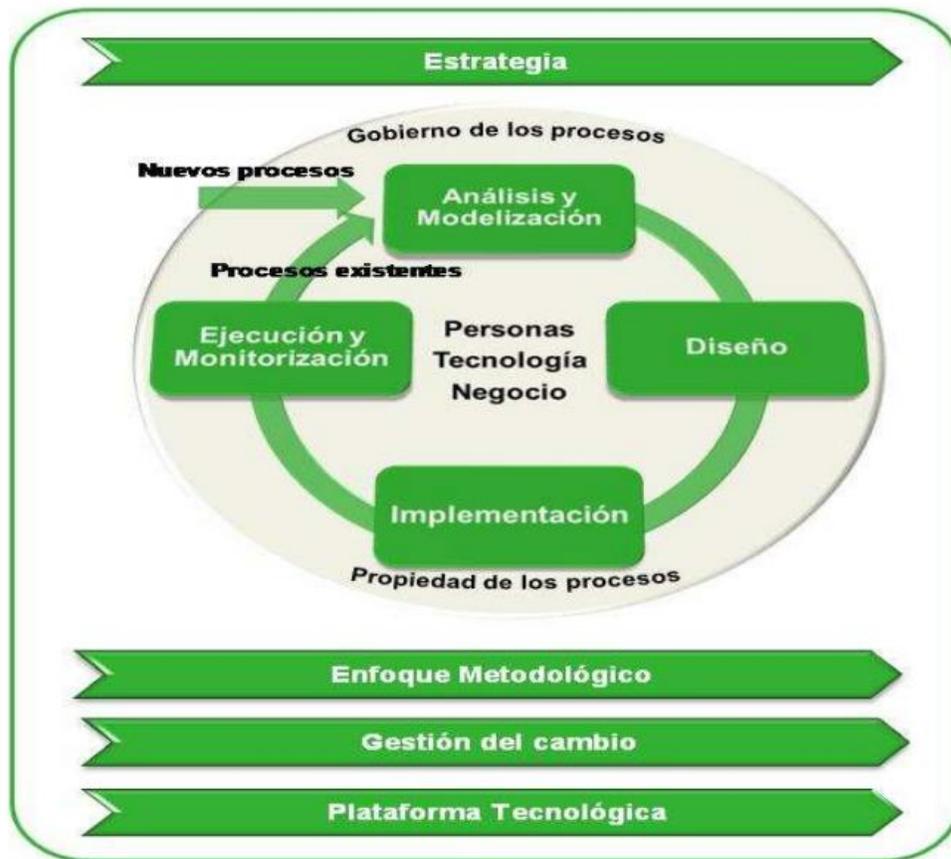
Para el caso de la empresa Proesvi S.A. se plantea que el monitoreo recaiga en la gerencia administrativa y que cuando exista una plaza de trabajo, se ejecute el proceso y posteriormente se haga una revisión de los documentos.

3.10.3 Ciclo de vida del BPM

El ciclo de vida del BPM parte del análisis de ineficiencias o problemas en los procesos, iniciando desde la estrategia de los negocios dado que brinda valor y permite llegar las metas planteadas.

El BPM es la metodología que permite la evaluación de todos los procesos y mejorarlos en ciclos, en el presente trabajo de investigación, el proceso de contratación de la microempresa Proesvi S.A. se desarrollará considerando los puntos recomendados por la metodología, a continuación, la gráfica ilustra el ciclo de vida del BPM.

Figura 15. *Ciclo de vida del BPM*

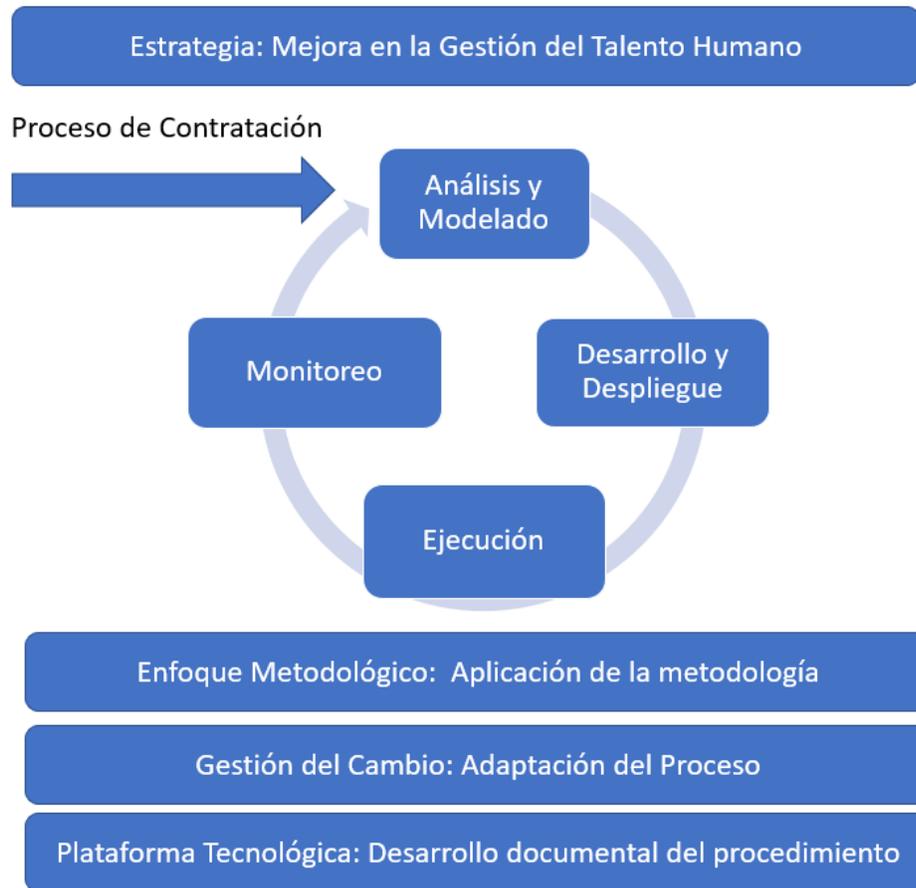


Fuente: Club BPM, 2011, pág. 107

En el presente proyecto aplicamos los ciclos del BPM para analizar y modelar, desarrollar, ejecutar y monitorear el proceso de contratación de la empresa Proesvi S.A.

La siguiente imagen ilustra la aplicación del ciclo de vida del BPM al proceso de contratación de la empresa Proesvi S.A.

Figura 16. *Aplicación del BPM para mejora del proceso de contratación*



Fuente: Elaboración propia

3.10.4 Proceso de contratación

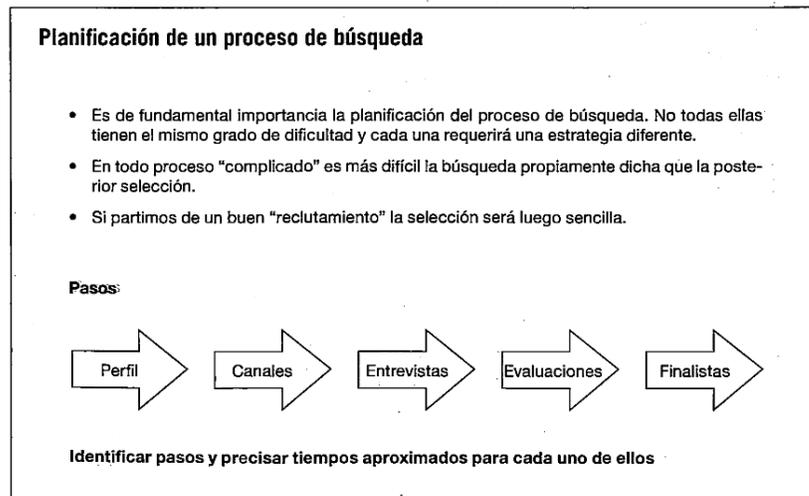
Planificación de una búsqueda

El proceso de selección forma parte del contexto de una organización, los pasos y políticas establecidas para cada una no deben perder de vista los objetivos principales del proceso:

Cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos.

La siguiente gráfica muestra el proceso de planificación de una búsqueda para la contratación de personal.

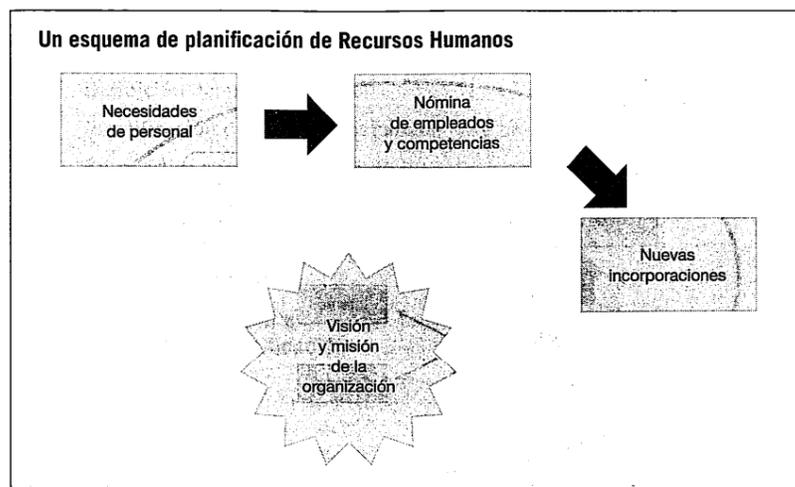
Figura 17. *Planificación de un proceso de búsqueda*



Fuente: Alles M., 2015, pág. 180

A continuación, la siguiente grafica muestra un esquema de planificación de recursos humanos visto de la perspectiva estratégica de una empresa.

Figura 18. *Esquema de planificación de Recursos Humanos*

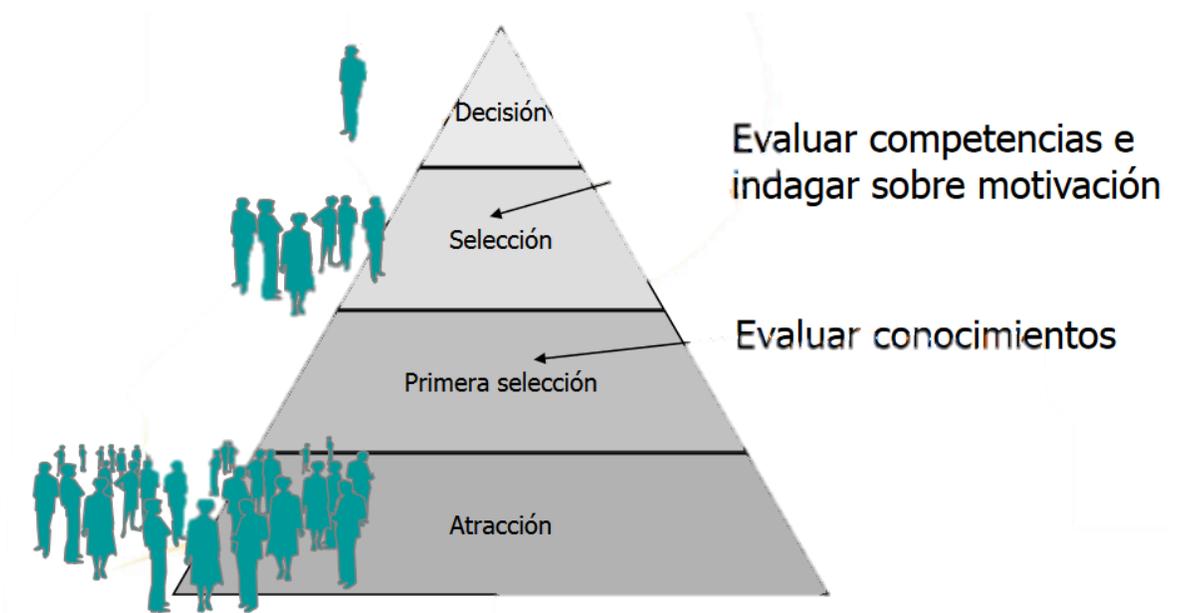


Fuente: Alles M., 2015, pág. 181

Conceptos a tener en cuenta en el momento de la planificación

Las secuencias de las distintas etapas de evaluación varían dependiendo de cada situación, a continuación la siguiente grafica muestra un esquema de un proceso de selección.

Figura 19. *Etapas de un proceso de selección*



Fuente: Alles M., 2015, pág. 183

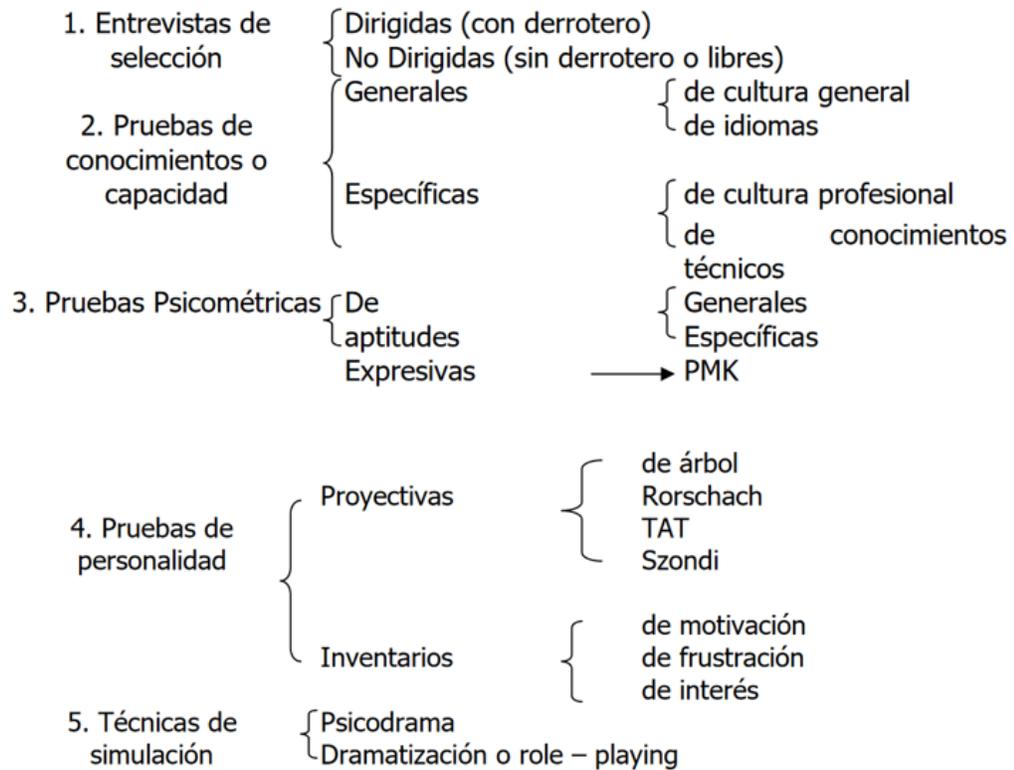
Selección

La selección consiste en escoger al personal humano adecuado para un cargo existente en una empresa. Los criterios se fundamentan en los datos del cargo, las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo. La selección consiste en un proceso de comparación y decisión (Idalberto Chiavenato, 5ta Edición, pág. 1).

Técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo, lo siguiente es la elección de la técnica de selección adecuada.

Figura 20. *Técnicas de selección*



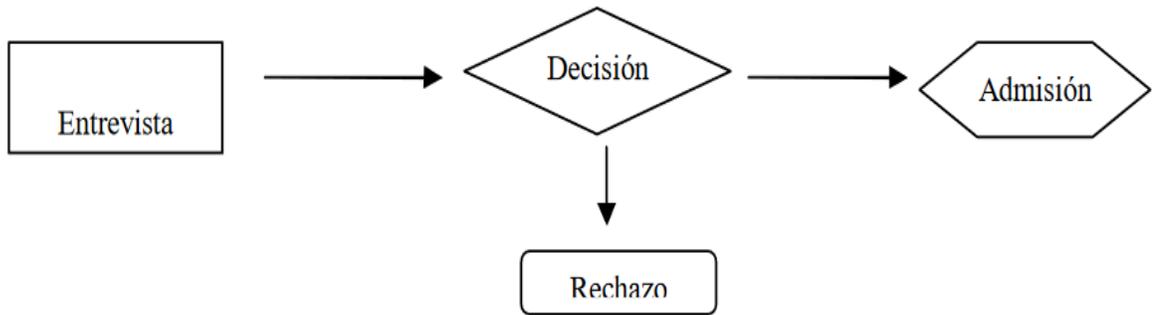
Fuente: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición, pág. 4

El proceso de Selección

El siguiente paso selecciona el proceso de selección adecuado, a continuación, se muestran las opciones correspondientes.

Selección en una sola etapa: Las decisiones se basan en los resultados obtenidos en 1 sola prueba.

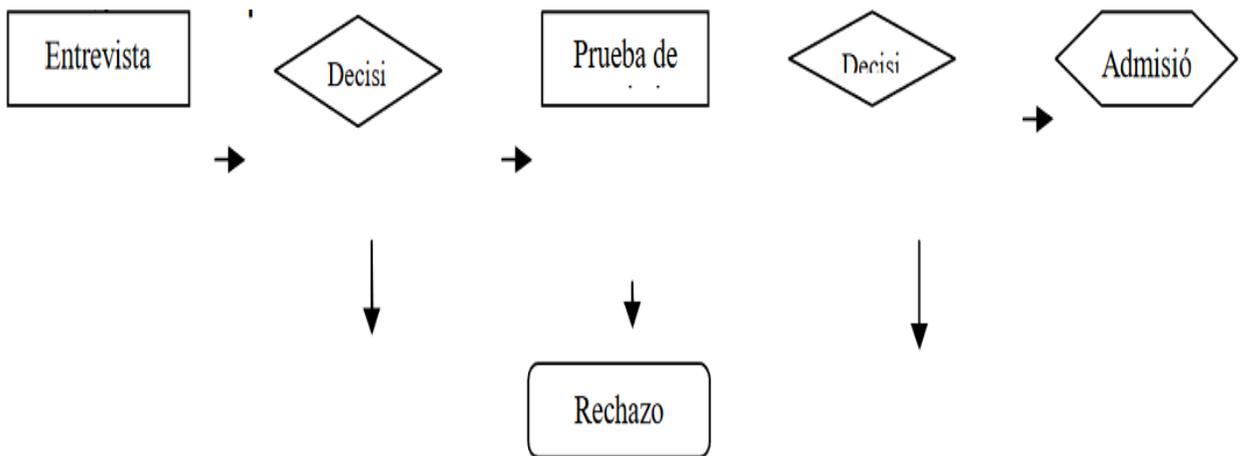
Figura 21. *Flujo del Proceso de Selección en una sola etapa*



Fuente: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición, pág. 10

Selección secuencial en dos etapas: Puede postergarse la decisión de selección, cuando la información en el primer paso es insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante, por lo tanto, la decisión se realiza luego de una segunda etapa

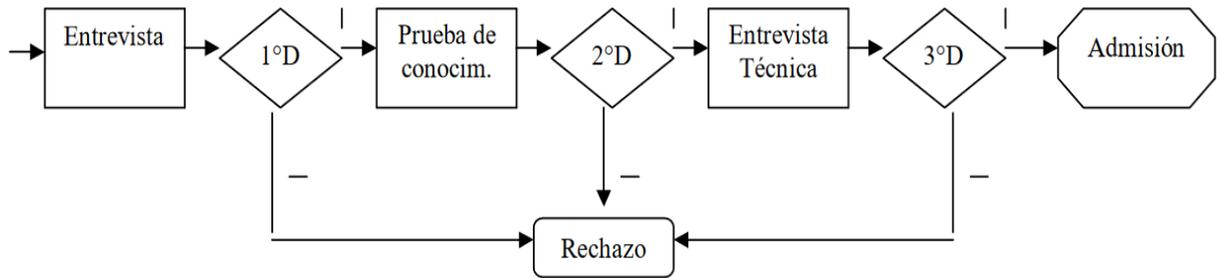
Figura 22. *Flujo del Proceso de Selección secuencial en dos etapas*



Fuente: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición, pág. 10

Selección secuencial en tres etapas: corresponde a un proceso que consiste en tres etapas de evaluación.

Figura 23. *Flujo del Proceso de Selección secuencial en tres etapas*



Fuente: Idalberto Chiavenato, 5ta Edición, pág. 10

4. Metodología para el desarrollo del Manual de Perfil de Cargos por Competencias

4.1 Tipo de Investigación

La investigación responde al tipo cualitativo, descriptivo, porque se busca analizar y exponer la importancia de crear un manual de funciones dentro de la empresa Proesvi S.A. con el fin de mejorar su productividad.

4.1.1 Diseño de Investigación

El diseño de investigación aplicable para desarrollar la presente investigación responde a la tipología cualitativa con un diseño metodológico de ‘Investigación acción’, aplicada y dinámica; Universidad de Colima (2020) “Este tipo de metodología se ocupa del estudio de una problemática social específica que requiere solución y que afecta a un determinado grupo de personas, sea una comunidad, asociación, escuela o empresa”.

La problemática que presenta la empresa con respecto a la necesidad de crear un manual de perfiles de competencias profesional puede solucionarse al realizar una investigación sobre las vacantes o cargos de trabajo, a través de un análisis de las necesidades de la empresa versus el perfil que necesita para cumplir las funciones que contribuyan con el cumplimiento de estas necesidades.

Como lo explica el texto sobre investigación – acción, esta metodología busca analizar los datos para luego plantear una solución al conflicto o problemática, mismo que concluirá con la creación del ‘Manual de perfiles de competencias profesional’ para la microempresa Proesvi S.A.

4.1.2 Escenario de Estudio

El escenario de estudio se desenvuelve en las instalaciones de la empresa Proesvi S.A microempresa que fue constituida en el año 2010, tiene como misión brindar soluciones efectivas

a las empresas en las diferentes áreas de las industrias, está ubicada en la ciudad de Guayaquil en la dirección Parque INMACONSA, Calle Pechiche y Columbus, con un total de 10 trabajadores que completan su nómina, y que tiene como razón social la venta de insumos de bioseguridad.

4.2 Instrumentos

Para cumplir con la metodología planteada se utilizarán las técnicas de entrevistas y talleres con la finalidad de recolectar datos que permitan conocer las características y funciones que deben cumplir el talento humano que ocupa cada vacante expuesta en su organigrama.

4.2.1 Aplicación de los Instrumentos

4.2.1.1 Entrevistas

Una entrevista es una herramienta comúnmente utilizada, para conocer de manera directa la opinión de las personas, acompañada con sus gesticulaciones y tonos de voz, de tal manera que se pueden sacar conclusiones.

Para el desarrollo del presente trabajo, se han desarrollado diferentes entrevistas, a continuación, la siguiente tabla muestra un detalle de los niveles jerárquicos entrevistados, así como, los cargos y los objetivos correspondientes de cada sesión.

Tabla 12. *Objetivos de las entrevistas por áreas de la empresa Proesvi S.A.*

Entrevistados	Entrevistados	Objetivos
Gerente General	Gerente General	Conocer la visión de la empresa, proyecciones de crecimiento, actividades claves y oferta de valor de Proesvi S.A. Reconocer funciones del personal de Proesvi S.A.
Gerencias	Gerente Administrativo Gerente Financiero Gerente Comercial Gerente de Proyectos	Conocer las funciones de cada departamento, responsabilidades y alcance. Identificar las fortalezas y debilidades de cada área. Conocer los recursos con los que cuenta cada departamento.
Otros Cargos	Asistente Administrativo Asistente Financiero Asistente Comercial Operador 1 y 2	Aprender sobre las actividades que realizan dentro de la empresa Proesvi S.A. Conocer los objetivos de los cargos. Identificar las fortalezas y debilidades sus procesos Reconocer limitantes que existan para cumplir con sus funciones

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, posterior a tener claro el objetivo de cada entrevista, se debe preparar las preguntas correspondientes, con el fin de que la sesión siga el ritmo necesario para llegar a cumplir con los objetivos previamente establecidos de cada diálogo.

La siguiente tabla nos muestra el detalle de la estructura de preguntas utilizadas para las entrevistas desarrolladas a los participantes de cada área de la empresa Proesvi S.A.

Tabla 13. Estructura de Preguntas para las entrevistas de la empresa Proesvi S.A.

Cargos	Entrevistados	Preguntas Elaboradas para las Entrevistas
Gerente General	Gerente General	¿Cuáles son las actividades claves de la empresa Proesvi S.A.? ¿Cuáles son los segmentos de mercados de Proesvi S.A.? ¿Cuál es la oferta de la empresa al mercado? ¿Cuáles son las áreas claves de la empresa? ¿Qué diferencia a Proesvi S.A. frente a su competencia? ¿Cuáles son las principales características que debe tener un empleado de Proesvi S.A.?
Gerencias	Gerente Administrativo Gerente Financiero Gerente Comercial Gerente de Proyectos	¿Cuáles son las funciones de su departamento? ¿Cuál es el alcance de sus funciones? ¿Cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa? ¿Cuáles son los recursos que posee para desarrollar sus actividades? ¿Cuáles son las fortalezas de su área? ¿Cuáles son las principales debilidades de su área?
Otros Cargos	Contador Externo Asistente de Ventas Operador	¿Cuáles son sus actividades dentro de Proesvi S.A.? ¿Cuáles son sus principales objetivos dentro de la empresa? ¿Cuáles son las fortalezas de su cargo? ¿Cuáles son las debilidades de su trabajo? ¿Qué limitantes posee para realizar sus funciones?

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.2 Talleres

Con el fin de poder determinar las competencias específicas, se han realizado de talleres, de manera que, con la participación de todo el personal, cada área pueda proponer e identificar las competencias que vayan alineadas a sus cargos de trabajo. De esta manera se puede llegar a obtener un grupo adecuado de competencias que correspondan a diferentes áreas específicas.

La siguiente tabla nos muestra la estructura de los talleres desarrollados, el tema a tratar, la descripción del objetivo, el número de semanas y horas necesarias para poder desarrollarlo en las instalaciones de la empresa Proesvi S.A.

Tabla 14. *Estructura de los talleres*

Tema	Descripción	Semanas	Horas
Objetivos de la empresa	Desarrollar los objetivos de la empresa, tomando en cuenta el mercado y los productos que se ofrecen	1	3
Objetivos de las áreas	Definir los objetivos de cada área, considerando las principales funciones y las interacciones con los otros departamentos	1	4
Competencias	Identificar las principales competencias del personal de cada nivel y cargos	1	2
Total		3	9

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.3 Análisis Situacional por Departamento

Aplicando los instrumentos para recopilar información y conocer a profundidad desde el punto de vista de los líderes de la empresa Proesvi S.A. la siguiente tabla muestra un detalle de las fortalezas y debilidades determinadas en cada área.

Con la ayuda de esta información, se tiene una mejor visualización de las falencias y las fortalezas que son reconocidas por el mismo personal.

Esta información es un aporte importante para la identificación, descripción y posterior alineamiento de todos los grupos de competencias que sean identificados en las entrevistas y los talleres desarrollados en las instalaciones de la empresa Proesvi S.A.

Tabla 15. *Análisis situacional por departamento*

Departamento	Fortalezas	Oportunidad de Mejora
Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de Trabajo Bajo Estrés -Experiencia y conocimiento del negocio -Experiencia y conocimiento del mercado -Sentido de Pertenencia -Responsabilidad -Experiencia y conocimiento de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo y Control de Indicadores -Delegación de actividades -Conocimientos técnicos específicos -Desarrollo de comités ejecutivos
Administración	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de Trabajo Bajo Estrés -Experiencia y conocimiento del negocio -Experiencia y conocimiento del mercado -Sentido de Pertenencia -Responsabilidad -Experiencia y conocimiento de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo y Control de Indicadores -Delegación de actividades -Conocimientos técnicos específicos -Desarrollo de comités ejecutivos
Financiero	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de Trabajo Bajo Estrés -Experiencia y conocimiento del negocio -Experiencia y conocimiento del mercado -Sentido de Pertenencia -Responsabilidad -Experiencia y conocimiento de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo y Control de Indicadores -Delegación de actividades -Conocimientos técnicos específicos -Desarrollo de comités ejecutivos
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de Trabajo Bajo Estrés -Experiencia y conocimiento del negocio -Experiencia y conocimiento del mercado -Sentido de Pertenencia -Responsabilidad -Experiencia y conocimiento de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo y Control de Indicadores -Delegación de actividades -Conocimientos técnicos específicos -Desarrollo de comités ejecutivos
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de Trabajo Bajo Estrés -Experiencia y conocimiento del negocio -Experiencia y conocimiento del mercado -Sentido de Pertenencia -Responsabilidad -Experiencia y conocimiento de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo y Control de Indicadores -Delegación de actividades -Conocimientos técnicos específicos -Desarrollo de comités ejecutivos

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2 Levantamiento de Competencias

De acuerdo con lo visto en la sección 3.5 de la presente tesis, en esta sección se realiza el levantamiento de competencias correspondiente a la empresa Proesvi S.A. realizando una entrevista al Gerente General.

Competencias Cardinales/Organizacionales

Para la identificación de las competencias Cardinales/ Organizacionales y que aplicará para el personal de la microempresa Proesvi S.A. se ha desarrollado una entrevista con el Gerente General, con el fin de recabar toda la información correspondiente.

Tabla 16. *Entrevista al Gerente General de Proesvi S.A.*

Entrevista al Gerente General
Preguntas Elaboradas para las Entrevistas
¿Cuáles son las actividades claves de la empresa Proesvi S.A.?
Actualmente somos una empresa proveedora de seguridad, esto abarca a equipos de seguridad Industrial, Sistemas electrónicos de seguridad y Gestión de Proyectos en seguridad. Adicionalmente ofrecemos capacitaciones o charlas.
¿Cuáles son los segmentos de mercados de Proesvi S.A.?
Ofrecemos nuestros servicios a las empresas, microempresas y familias. Esto debido a que toda nuestra gama de productos es de interés a varios niveles de mercado.
¿Cuál es la oferta de la empresa al mercado?
Lo que nosotros brindamos a todos nuestros clientes es la satisfacción de su necesidad con calidad y desarrollado con profesionalismo.
¿Cuáles son las áreas claves de la empresa?

Somos una microempresa, por ende, actualmente contamos con las áreas necesarias para nuestro funcionamiento, lo que quiere decir que estas son el área administrativa, financiera, comercial y de proyectos.

¿Qué diferencia a Proesvi S.A. frente a su competencia?

Nuestra oferta de valor que ha permitido que nos diferenciamos en el mercado, ha sido nuestra amplia gama de oferta de equipos, la versatilidad y calidad de nuestros equipos electrónicos, adicionalmente ofrecemos la gestión del proyecto que va desde la entrega, montaje, instalación y puesta en marcha de los sistemas de seguridad que ofrecemos, es decir que, nosotros brindamos toda la asesoría técnica necesaria para que su instalación esté protegida.

¿Cuáles son las principales características que debe tener un empleado de Proesvi S.A.?

Las principales características que un empleado de Proesvi S.A. debe tener son; la Integridad en el trabajo, Compromiso con las tareas, objetivos y metas, debe tener la capacidad de poder adaptarse frente a los cambios y sobre todo tener las ganas de seguir aprendiendo debido a que constantemente surgen temas nuevos en el día a día.

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones. La entrevista desarrollada al Gerente General es necesaria para poder definir las competencias de la empresa, esto debido a que actualmente se encuentra ejerciendo su cargo y al ser el dueño, ha estado presente durante todos los años en los que se ha encontrado funcionando la empresa, conoce sus fortalezas y debilidades corporativas.

Gracias a la aplicación de la entrevista, hemos identificado las competencias cardinales que aplican a toda la empresa y que son necesarias para asegurar la sostenibilidad de sus operaciones, sin embargo, adicionalmente se ha realizado un taller con los demás gerentes donde se han complementado más competencias que posteriormente serán evaluadas.

En la siguiente tabla se enlistan todas las competencias identificadas, tanto en la entrevista al Gerente General, como en los talleres realizados con los gerentes de la empresa Proesvi S.A.

Tabla 17. *Competencias Cardinales/Organizacionales*

Competencia	Código	Competencia	Participantes
Competencias Organizacionales	CO1	Integridad	
	CO2	Compromiso	
	CO3	Trabajo en Equipo	
	CO4	Aprendizaje continuo	
	CO5	Calidad de trabajo	
	CO6	Colaboración	
	CO7	Compromiso	
	CO8	Flexibilidad	
	CO9	Gestión de Recursos	Gerente General Gerente Administrativo Gerente Financiero
	CO10	Habilidad analítica	Gerente Comercial Gerente de Proyectos
	CO11	Iniciativa	
	CO12	Innovación	
	CO13	Orientación a los resultados	
	CO14	Orientación al cliente interno y externo	
	CO15	Profundidad en el conocimiento del producto/servicio	
	CO16	Crear equipos de alto rendimiento	

Fuente: Elaboración Propia

Competencias Específicas Gerenciales

Para determinar las Competencias Específicas Gerenciales, se ha procedido a realizar un taller donde se ha contado con la participación de los gerentes y se han podido definir las competencias relevantes que correspondan a sus responsabilidades. En el presente proyecto se han anotado todas las competencias surgidas en el taller y en un análisis posterior se deben seleccionar las competencias más relevantes que apliquen a las gerencias de Proesvi S.A.

La siguiente tabla enlista todas las competencias con su respectivo código de identificación, adicionalmente se menciona a las personas que participaron en el taller.

Tabla 18. *Competencias Específicas Gerenciales*

Competencia	Código	Competencia	Participantes
Competencia Gerenciales	CG1	Orientación al Servicio	
	CG2	Negociación	
	CG3	Cumplimiento de normas	
	CG4	Planificación y organización	
	CG5	Calidad del trabajo	
	CG6	Capacidad de coordinación	
	CG7	Orientación a los resultados	
	CG8	Integridad	Gerente General
	CG9	Habilidad analítica	Gerente Administrativo
	CG10	Autogestión	Gerente Financiero
	CG11	Orientación al cliente externo	Gerente Comercial
	CG12	Orientación al mercado	Gerente de Proyectos
	CG13	Orientación a los resultados	
	CG14	Habilidad analítica	
	CG15	Colaboración	
	CG16	Orientación al cliente interno	
	CG17	Flexibilidad	

Fuente: Elaboración Propia

Competencias Específicas por Cargo

Utilizando la metodología (Alles M., 2015, pág. 103). de Martha Alles en su libro 2015 y los talleres, se ha podido determinar un grupo de competencias que posteriormente serán alineadas a cada departamento según corresponda.

De acuerdo con la herramienta, la siguiente tabla enlista el grupo de competencias que han surgido de los talleres y que serán tomados en cuenta en análisis posteriores alineándolos a los departamentos que correspondan.

Tabla 19. *Competencias Específicas por Cargo*

Competencia	Código	Competencia	Participantes
Competencias por Cargo	CC1	Adaptabilidad	Gerente General
	CC2	Destreza comunicativa	Gerente Administrativo
	CC3	Orientación al cliente	Gerente Financiero
	CC4	Tolerancia a la Presión	Gerente Comercial
	CC5	Liderazgo	Gerente de Proyectos
	CC6	Visión estratégica	Asistente Administrativo
	CC7	Flexibilidad	Asistente Financiero
	CC8	Toma de decisiones	Asistente Comercial
	CC9	Desarrollo de proyectos	Operador 1
	CC10	Supervisión de calidad	Operador 2

Fuente: Elaboración Propia

Selección de Competencias

Identificadas las competencias, es necesario seleccionar las competencias que deben ser evaluadas e incorporadas en los manuales de perfil de cargos, con el fin de realizar una adecuada selección, se procede a realizar una calificación en conjunto con el mismo personal de la empresa Proesvi S.A. La siguiente tabla muestra en orden descendente las competencias con sus respectivos puntajes.

Tabla 20. *Calificación de Competencias Cardinales/Organizacionales*

Cod.	Competencias	Gerencia General	Gerencia Administrativa	Gerencia Financiera	Gerencia Comercial	Gerencia de Proyectos	TOTAL
CO1	Integridad	5	4	5	4	5	23
CO2	Compromiso	5	4	3	4	5	21
CO3	Trabajo en Equipo	4	5	3	4	4	20
CO4	Aprendizaje continuo	4	5	4	3	4	20
CO5	Calidad de trabajo	3	4	5	2	3	17
CO6	Colaboración	4	5	3	2	2	16
CO7	Compromiso	3	4	2	3	2	14
CO8	Flexibilidad	2	2	3	1	4	12
CO9	Gestión de Recursos	3	4	3	4	2	16
CO10	Habilidad analítica	1	2	3	4	3	13
CO11	Iniciativa	3	4	2	2	3	14
CO12	Innovación	3	4	2	1	3	13
CO13	Orientación a los resultados	5	1	2	3	2	13
CO14	Orientación al cliente interno y externo	2	3	4	2	2	13
CO15	Profundidad en el conocimiento del producto/servicio	3	2	3	2	2	12
CO16	Crear equipos de alto rendimiento	3	2	2	2	2	11
Valor de la Escala: (5) Muy Importante		(4) Importante	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21. *Calificación de Competencias Específicas Gerenciales*

Cod.	Competencias	Gerente Administrativo	Gerente Financiero	Gerente Comercial	Gerente de Proyectos	TOTAL
CG1	Orientación al Servicio	5	5	5	5	20
CG2	Negociación	4	5	5	5	19
CG3	Cumplimiento de normas	5	4	5	4	18
CG4	Planificación y organización	5	4	5	4	18
CG5	Calidad del trabajo	5	3	4	4	16
CG6	Capacidad de coordinación	4	4	3	4	15
CG7	Orientación a los resultados	4	3	3	4	14
CG8	Integridad	4	5	2	3	14
CG9	Habilidad analítica	3	4	3	2	12
CG10	Autogestión	3	3	4	2	12
CG11	Orientación al cliente externo	4	3	3	2	12
CG12	Orientación al mercado	3	4	2	3	12
CG13	Orientación a los resultados	3	4	3	2	12
CG14	Habilidad analítica	3	4	5	2	14
CG15	Colaboración	3	3	2	3	11
CG16	Orientación al cliente interno	4	3	3	2	12
CG17	Flexibilidad	3	4	3	2	12
Valor de la Escala: (5) Muy Importante		(4) Importante	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo	

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo todas las competencias con las calificaciones correspondientes, se procede a seleccionar las 4 competencias Organizacionales y Gerenciales con las calificaciones más altas y que aplicarían para cada área, a continuación, la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 22. *Competencias Seleccionadas*

Competencias Cardinales/ Organizacionales		Calificación
CO1	Integridad	23
CO2	Compromiso	21
CO3	Trabajo en Equipo	20
CO4	Aprendizaje continuo	20
Competencias Específicas Gerenciales		Calificación
CG1	Orientación al Servicio	20
CG2	Negociación	19
CG3	Cumplimiento de normas	18
CG4	Planificación y organización	18
Competencias Específicas por Cargo		Calificación
CC1	Adaptabilidad	
CC2	Destreza comunicativa	
CC3	Orientación al cliente	
CC4	Tolerancia a la Presión	
CC5	Liderazgo	
CC6	Visión estratégica	
CC7	Flexibilidad	
CC8	Toma de decisiones	
CC9	Desarrollo de proyectos	
CC10	Supervisión de calidad	

Fuente: Elaboración Propia

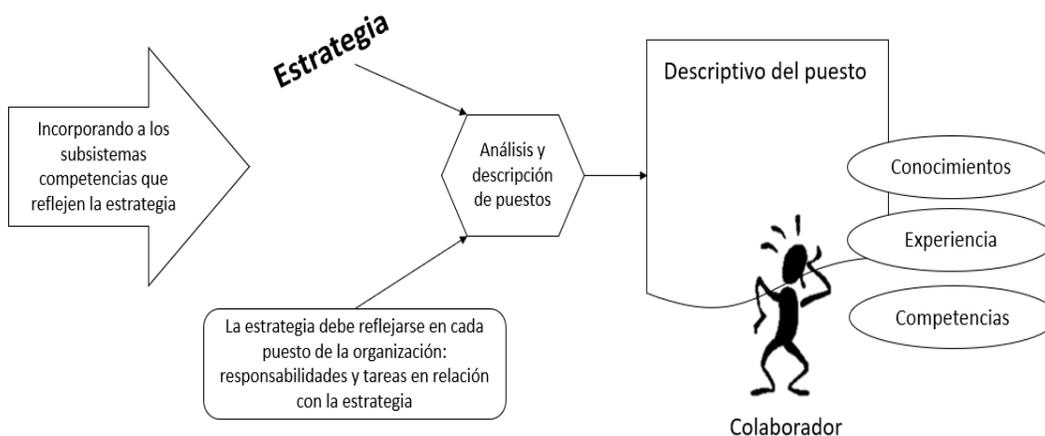
4.3 Descripción de cargos de trabajo

El descriptivo de puesto/cargo debe estar alineado a la estrategia de la organización, de forma que las responsabilidades y las tareas de un cargo lo reflejen. La descripción dentro del área de capital humano es una herramienta utilizada la cual enlista todo el conocimiento, experiencia y competencias que cada cargo posee.

De acuerdo con la teoría de Martha Alles, en cuanto al colaborador, el referido documento (Descriptivo de puestos) será la guía sobre la cual deberá basar su accionar cotidiano y en relación con la que se medirá su desempeño y la adecuación persona-puesto (Alles M., 2015, pág. 46).

En la siguiente grafica se puede visualizar el alineamiento del Descriptivo de puesto/cargo con la estrategia de la compañía.

Figura 24. *Cada colaborador guía su accionar a partir de su Descriptivo de puesto*



Fuente: Alles M., 2015, pág. 46

Es muy importante contar con una buena descripción de cargos de trabajo dentro de la organización, ya que esto es muy útil tanto para la empresa, así como para los colaboradores y de igual manera para todos los candidatos a ocupar un lugar de trabajo en la compañía. Dentro de la compañía Proesvi S.A. el Manual de Perfil de Cargos figurará como el documento descriptivo de puesto/cargo de la organización.

4.4 Diseño de Manual de Competencias

4.4.1 Diccionario de competencias

El diccionario de competencias contiene todas las competencias relevantes para la organización, su definición a nivel corporativo y el comportamiento que se puede observar de acuerdo con cada nivel.

El contenido del diccionario de competencias correspondiente para Proesvi S.A. se puede visualizar en el anexo 2, donde se detallan los comportamientos observables para las Gerencias y Asistentes u Operadores, así como también los niveles de desarrollo.

4.4.2 Asignación de competencias por cargo

Una vez identificadas las competencias relevantes para la organización, se alinean cada una de las competencias organizacionales y gerencias de acuerdo con el nivel correspondiente de cada cargo.

Continuando el proceso, considerando los parámetros establecidos por “Moreno J., 2001”, las funciones de cada cargo son evaluadas según su frecuencia, consecuencia y complejidad, de manera que se pueda identificar las funciones con mayor relevancia de un cargo, y posteriormente alinear cada función con la competencia correspondiente ver los anexos 3 al 10.

La siguiente tabla muestra la información resumida de la distribución de las competencias por departamento y nivel jerárquico.

Tabla 23. Competencias Asignadas por departamentos y nivel jerárquico

		Gerente General	Administrativo		Financiero		Comercial		Proyectos	
			Gerencias	Asistentes/Operadores	Gerencia	Asistentes/Operadores	Gerencias	Asistentes/Operadores	Gerencias	Asistentes/Operadores
Competencias Organizacionales										
CO1	Integridad	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CO2	Compromiso	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CO3	Trabajo en Equipo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CO4	Aprendizaje continuo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competencias Gerenciales										
CG1	Orientación al Servicio	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CG2	Negociación	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CG3	Cumplimiento de normas	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CG4	Planificación y organización	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competencias por Cargo										
CC1	Adaptabilidad	X		X				X		
CC2	Destreza comunicativa	X					X	X	X	
CC3	Orientación al cliente								X	
CC4	Tolerancia a la Presión			X		X				
CC5	Liderazgo		X							X
CC6	Visión estratégica	X	X		X		X			X
CC7	Flexibilidad									
CC8	Toma de decisiones		X		X				X	
CC9	Desarrollo de proyectos				X	X		X		
CC10	Supervisión de calidad			X		X	X			X

Fuente: Elaboración Propia

4.4.3 Manual por competencias

En el presente trabajo de investigación, se ha definido el Manual de Perfil de Cargos por Competencias considerando los ítems más relevantes para tener un documento que posea información concreta. En la sección de anexos (del 11 al 18) se incorporarán los manuales de perfiles de cargos por competencias de cada uno de los puestos de trabajo.

Tabla 24. Ejemplo de Manual de Perfil de Cargos por Competencias

Manual de Perfil de Cargos por Competencias	
DATOS GENERALES	
Resumen del cargo	Descripción breve del cargo
Nombre del Cargo	Nombre que con el que se distinguirá el cargo y se incluirá en el organigrama
Nivel de Reporte Lineal	Nombre de la autoridad inmediata superior
Relaciones internas	Nombres de los departamentos que están involucrados con el cargo
No. de Posiciones	El número de personas con el mismo cargo
No. y Posiciones a cargo (especificar)	Posiciones a cargo
DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO	
Misión de la posición	Detallar el rol principal del cargo.
Experiencia Requerida para el Cargo	Detallar la experiencia previa. Cargos similares, especificar tipo de empresa, funciones y tiempo.
Formación Académica	Detallar el nivel de estudios requerido para desempeñar el cargo
Formación Académica adicional	Detallar otros conocimientos desarrollados con relación al cargo.
Conocimientos de softwares	Indicar los programas o software que se requiere que conozca el cargo, reportes, ingreso de información y otras herramientas que la empresa tenga implementado.
Conocimientos adicionales específicos	Se debe detallar otros conocimientos y habilidades importantes estratégicamente
Funciones Esenciales	Corresponde a las funciones diarias y de mayor responsabilidad
Funciones Principales	Corresponde a las funciones diarias
Funciones Esporádicas	Corresponde a las funciones con menor frecuencia y que se realizan por temporadas
CONDICIONES LABORALES	

Horario de Trabajo	Días de Trabajo	Vehículo propio	Sueldo Básico
Se detalla la hora de inicio de labores, y la hora de fin de la jornada.	Indicar los días laborales que de acuerdo con la ley deberán incluir 2 días de descanso en la semana	Indicar solo en caso de que sea necesario	El monto determinado como sueldo base para el cálculo de todos los beneficios.
Bonos	Pago por movilización	Responsabilidad por Manejo de Efectivo	Beneficios
Detallar si el cargo contempla el pago de bonos.	Indicar si el cargo contempla el pago de movilización.	Especificar si el cargo tiene responsabilidad económica	Indicar beneficios adicionales para el cargo
Comisiones	Utilidades	Seguros privados	Modalidad de Contratación
Detallar si el cargo contempla el pago de comisiones	Detallar si el cargo contempla el pago de utilidades.	Detallar cobertura de un tipo de seguro privado que puede ser: médico, accidentes, vida, además del seguro de ley.	Tipo de contrato para el cargo y si considera o no período de prueba.
RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)			
Factores Físicos	Factores Psicosociales	Factores Mecánicos	Factores Ergonómicos
Corresponde en los que pueden ocasionar accidentes y/o enfermedades: ruido, iluminación, radiaciones, temperatura, vibraciones.	Relacionados al clima laboral y los niveles de estrés.	Corresponde a trabajos en alturas, superficies inseguras, uso herramientas, equipos y maquinarias.	Consiste en factores de riesgo producidos por posturas inadecuadas, el levantamiento de peso, movimiento repetitivo.
PERFIL BLANDO-COMPETENCIAS REQUERIDAS			
Competencias organizacionales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Enlistas las competencias organizacionales correspondientes al cargo	El concepto de cada competencia.	A, B, C, D	Enlistar el comportamiento observable de acuerdo con el Grado
Competencias Gerenciales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Enlistas las competencias gerenciales	El concepto de cada competencia	A, B, C, D	Enlistar el comportamiento observable de acuerdo con el Grado

correspondientes al cargo			
Competencias por cargo	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Enlistas las competencias específicas correspondientes al cargo	El concepto de cada competencia	A, B, C, D	Enlistar el comportamiento observable de acuerdo con el Grado

Fuente: Elaboración Propia

5. Metodología para el Proceso de Contratación de Personal

5.1 Descubrimiento

De acuerdo con la “guía para una gestión basada en procesos,2016 pág. 20” el primer paso es reflexionar sobre los procesos que deben configurar el sistema. Para esto es importante tener en cuenta que los procesos ya existen dentro de una organización, por lo tanto, es necesario identificarlos y gestionarlos, a continuación, el siguiente gráfico muestra los factores para la identificación y selección de los procesos:

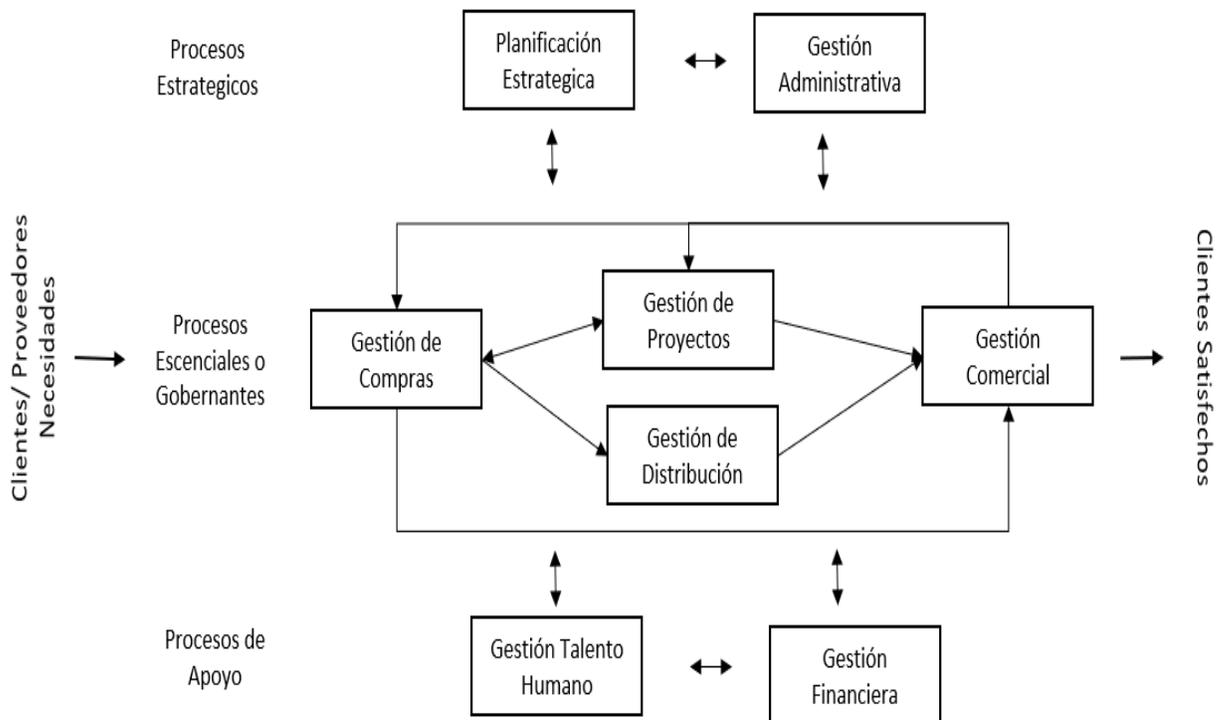
Tabla 25. *Factores para la identificación y selección de los procesos*

Factores para la Identificación y selección de los procesos
Influencia en la satisfacción del cliente
Los efectos en la calidad del producto/servicio
Influencia en factores clave de Éxito (FCE)
Influencia en la misión y estrategia
Cumplimiento de requisitos legales o reglamentarios
Los riesgos económicos y de insatisfacción
Utilización intensiva de recursos

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, 2016, pág. 20

Una vez realizada la identificación de los procesos más relevantes en la empresa, es necesario graficarlos de manera que se puedan interpretar. La manera más representativa es por medio de un mapa de procesos, que es la representación de la estructura de los procesos de la empresa Proesvi S.A.

Figura 25. *Mapa de Procesos*



Fuente: Información de Proesvi S.A.

Dentro del mapa de proceso se puede visualizar que la gestión de talento humano es un proceso de apoyo fundamental en la organización, por este motivo, es necesario realizar una mejora que agregue valor y aporte al crecimiento profesional de la empresa Proesvi S.A.

Para identificar los puntos clave en los que se debe mejorar a nivel de gestión de talento humano, en el presente trabajo se ha realizado un análisis de brechas de este proceso, donde se ha calificado con número del 1-5 de acuerdo con los criterios de probabilidad e impacto. La siguiente tabla muestra los resultados correspondientes:

Tabla 26. *Análisis de Brechas*

Gestión de Talento Humano	Brechas	Probabilidad	Impacto	Total
Contratación de Personal	Actualmente no existe un proceso de contratación de personal, y se contrata por medio de afinidad	5	5	25
Evaluación de Desempeño	Actualmente no existe una evaluación del personal en Proesvi S.A.	5	5	25
Medición de Clima laboral	No Existe	5	2	10
Beneficios y compensaciones	Se hace por afinidad	3	3	9
Nomina	No existe una escala de salarios acorde a los cargos	3	5	15
Escala: (5) Muy Alto (4) Alto (3) Medio (2) Bajo (1) Muy Bajo				

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados de la tabla, la evaluación de desempeño y la contratación de personal que son 2 hitos de la gestión de talento humano, tienen brechas importantes y que deben ser mejorados. En el capítulo 4 del presente trabajo, se ha realizado un manual de perfil cargos por competencias que es un aporte importante para evaluar el desempeño del personal de la empresa Proesvi S.A.

El capítulo 5 se enfoca en mejorar el proceso de contratación de la empresa, aportando a mejorar a una de las brechas de la gestión de talento humano en la empresa Proesvi S.A.

En la siguiente tabla se realiza un análisis de contactos del proceso, con el fin de identificar todos los involucrados en el proceso de contratación de personal e identificar la interacción entre cada una de las áreas.

Tabla 27. *Contactos del Proceso de contratación*

Contactos	Gerente General	Gerente Administrativo	Gerente Financiero	Gerente Comercial	Gerente de Proyectos	Asistente Administrativo	Asistente Financiero	Asistente Comercial	Operador 1	Operador 2	Aprobación Individual
Gerente General		3	3	3	3	0	0	0	0	0	12
Gerente Administrativo	4		4	4	4	0	0	0	0	0	16
Gerente Financiero	4	2		0	0	0	0	0	0	0	6
Gerente Comercial	4	2	0		0	0	0	0	0	0	6
Gerente de Proyectos	4	2	0	0		0	0	0	0	0	6
Asistente Administrativo	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0
Asistente Financiero	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0
Asistente Comercial	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0
Operador 1	0	0	0	0	0	0	0	0		0	0
Operador 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Aprobación Colectivo	16	9	7	7	7	0	0	0	0	0	

Frecuencia: (0) Nunca (1) rara vez (2) Ocasionalmente (3) Frecuentemente (4) Siempre

Fuente: Elaboración Propia

La siguiente tabla muestra los resultados de la evaluación de los contactos que se dan en el proceso de contratación de la empresa Proesvi S.A.

Tabla 28. *Resultados del análisis de contactos del proceso de contratación*

Resultados	Gerente General	Gerente Administrativo	Gerente Financiero	Gerente Comercial	Gerente de Proyectos	Asistente Administrativo	Asistente Financiero	Asistente Comercial	Operador 1	Operador 2
Individual	12	16	6	6	6	0	0	0	0	0
Colectivo	16	9	7	7	7	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con los resultados, a nivel individual, el gerente administrativo es el que lidera el proceso de contratación, sin embargo, a nivel colectivo, el Gerente General es quien genera mayor influencia en cualquier proceso de contratación. Otro punto para tomar en cuenta según los resultados es que los asistentes en general no tienen ningún tipo de contacto, con lo cual, se puede concluir que todo el proceso de contratación lo puede llevar un mismo gerente y que finalmente a nivel colectivo se busca la aprobación del Gerente General para una contratación en la empresa Proesvi S.A.

Con toda la información levantada y continuando el proceso de descubrimiento se desarrolla la ficha del proceso, donde se cuenta con información básica de todo lo que involucra la contratación de personal dentro de la empresa.

Tabla 29. *Ficha de revisión de Proceso*

Revisión de Proceso de Contratación			
Proceso:	Contratación de Personal		
Propietario:	Área Administrativa	Código de Documento:	PCP-001
Misión:	Asegurar que los Requisitos de selección de personal este correctamente definidos		
Alcance			
Empieza:	Cuando se realiza la solicitud de contratación de personal		
Incluye:	Recepción de hojas de vida, recopilar información de los aspirantes		
Termina:	Con un informe de los aspirantes idóneos para ocupar un cargo		
Entradas y Salidas			
Entradas:	Necesidad de contratación, hojas de vida, entrevistas		
Salidas:	métricas de aspirantes, Selección, Firma de Contrato		
Registros			
Documentos:	Ingreso a nomina, documentos al SRI, IEISS, etc.		
Indicadores:	Nomina		

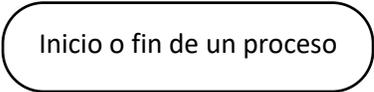
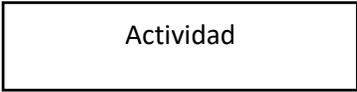
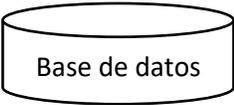
Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, 2016, pág. 29

5.2 Análisis y Modelado

Continuando con el análisis y modelado de acuerdo con la “guía para una gestión basada en procesos,2009 pág. 40” donde se indica la necesidad de realizar una descripción de las actividades del proceso, motivo por el cual, se requiere de la utilización de símbolos para representar un diagrama y que facilite la interpretación del esquema.

La siguiente tabla muestra las representaciones que habitualmente se utilizan para realizar los diagramas de los procesos.

Figura 26. *Símbolos más habituales para la representación de los diagramas*

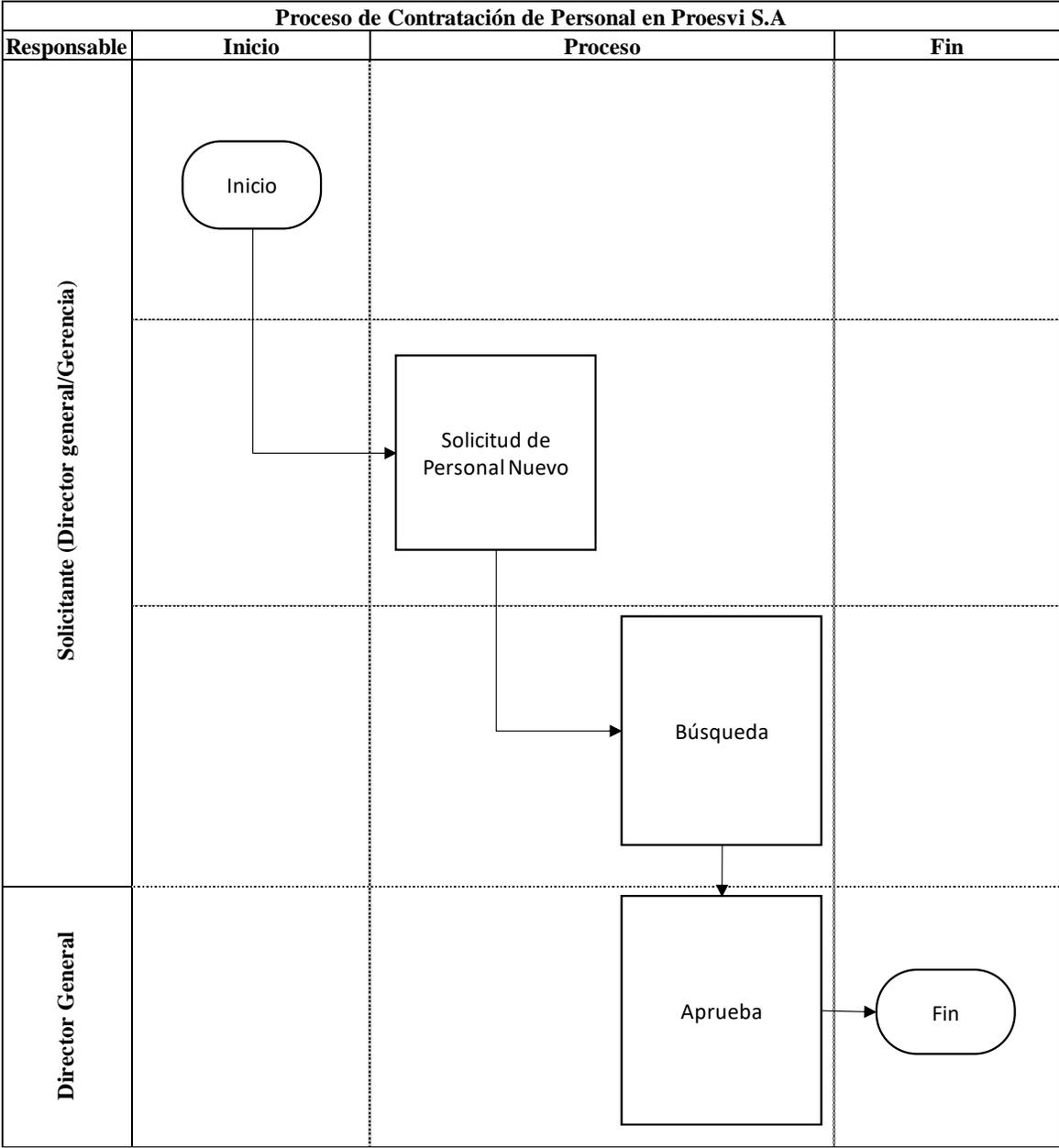
Símbolos para la representación de los diagramas	
	Se utiliza para representar el origen de una entrada o la salida
	Se lo utiliza dentro del diagrama de proceso, y se lo emplea para representar una actividad o conjunto de actividades
	Se lo utiliza para representar una decisión, comúnmente tiene 2 salidas
	Se suele utilizar para representar el flujo de productos, información y secuencia.
	Dentro del diagrama de proceso representa la existencia de un documento
	Representa una base de datos (a nivel informático)

Fuente: Guía para una gestión basada en procesos, 2016, pág. 27

Utilizando los símbolos correspondientes a cada una de las actividades del proceso, se procede a realizar la diagramación del proceso de contratación de la empresa Proesvi S.A. de acuerdo con la información levantada anteriormente.

Como se puede visualizar en la siguiente figura, en el proceso de contratación únicamente interactúan los gerentes de la empresa, en muchos casos las personas son reclutadas directamente por los gerentes y no existe un proceso con filtros de evaluación.

Figura 27. *Proceso de contratación de personal de la empresa Proesvi S.A.*



Fuente: Elaboración propia

5.3 Desarrollo y Despliegue

Realizado el diagrama del proceso de contratación de la empresa Proesvi S.A. es necesario identificar las características del proceso que se requiere mejorar, en la siguiente tabla se muestra información específica que deben ser considerados al momento de desarrollar las mejoras.

Ficha caracterización del proceso de contratación

Tabla 30. *Caracterización del proceso de contratación de Proesvi S.A.*

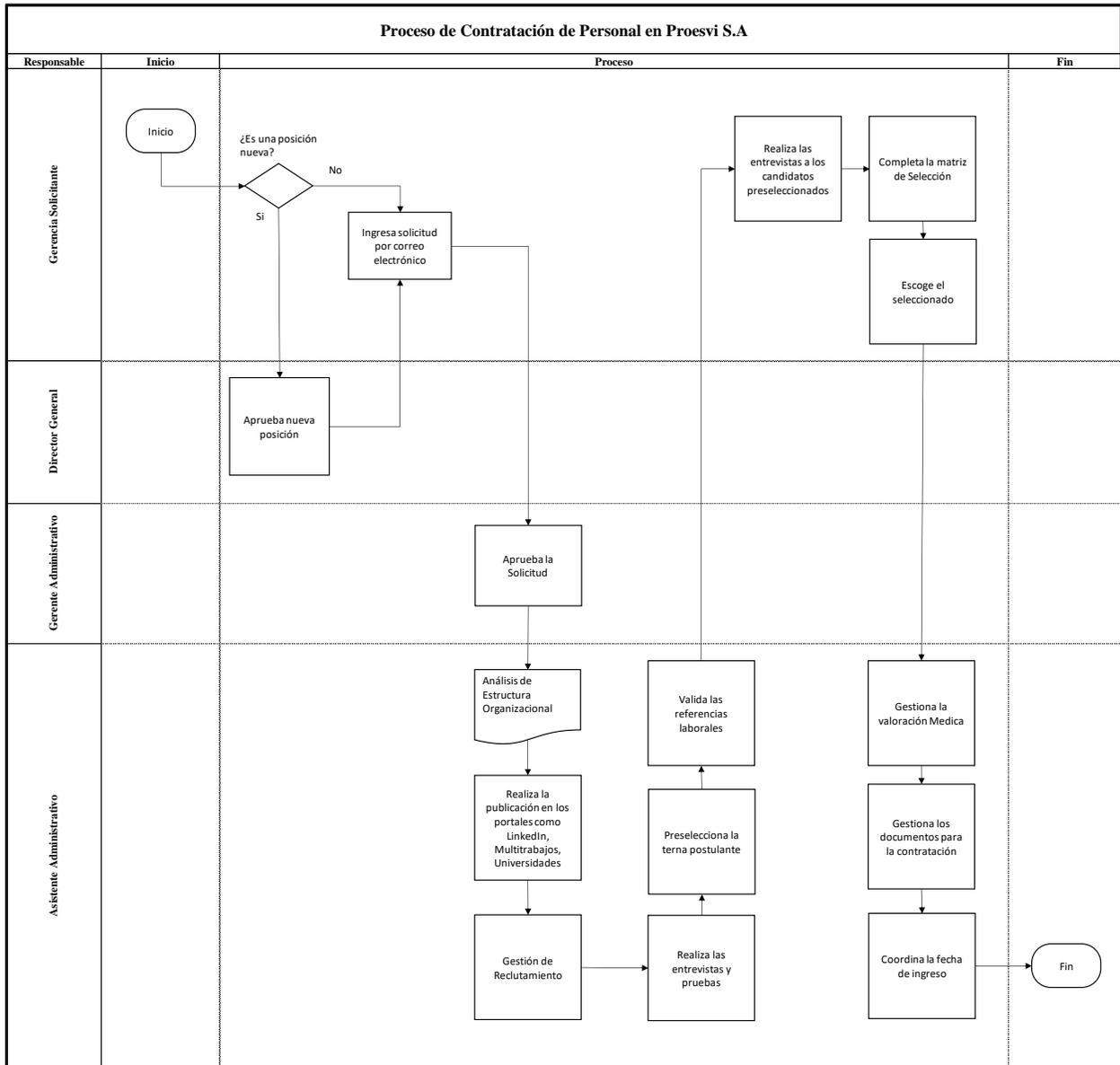
Caracterización del Proceso de Contratación		
Elaborado por:	Revisado Por:	Aprobado por:
Misión:	Registro de puntos claves en el proceso de contratación de personal de la empresa Proesvi S.A.	
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de personal no apto para cubrir el perfil solicitado por la compañía • Afectación a los procesos por tiempos de espera prolongados en la contratación y/o movilidad de personal 	
Involucrados	Insumos	Subprocesos
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerencias • Gerencia Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas • Correo Electrónico • Redes Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del aspirante • Entrevistas • Evaluación
Productos	Clientes	Documentos
<ul style="list-style-type: none"> • Personal apto para el perfil solicitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Comercial • Finanzas • Proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas de vida • Evaluación • Contrato
Indicadores	Cargos al que aplica el proceso	Recursos
Días de contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencias • Asistentes • Operadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Humano • Financiero

Fuente: Elaboración Propia

Una vez que se cuenta con toda la información, se procede a desplegar un nuevo proceso el cual contenga las mejoras identificadas y tomando en cuenta los lineamientos establecidos por

“Idalberto Chiavenato” para el proceso de selección, donde adicionalmente se detalla a los responsables en las fases de inicio, proceso y fin. A continuación, la siguiente figura muestra el diagrama mejorado del proceso de contratación de la empresa Proesvi S.A.

Figura 28. *Mejora del Proceso de contratación de Personal*



Fuente: Elaboración Propia

5.4 Ejecución

En esta sección se han considerado algunos puntos establecidos por “Idalberto Chiavenato” para la elaboración y ejecución del procedimiento de contratación de personal en la empresa Proesvi S.A. a continuación se detallan todos los criterios correspondientes.

Procedimiento para contratación de Personal Proesvi S.A.	Versión	1
	Fecha	jun-23

Elaborado por: DIANA MARIA LARA AVILES MARIA EUGENIA MORALES LLANOS	Revisado por: Gerente Financiero	Validado por: Gerente Administrativo	Aprobado por: Gerente General
----------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------	------------------------------------------------	-----------------------------------------

Objetivo
El presente documento define los criterios para la ejecución del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal fijo y eventual promoviendo la equidad de género e igualdad de oportunidades para hombres y mujeres evitando todo tipo de discriminación y violencia contra la mujer dentro de nuestros procesos

Alcance
Este proceso abarca a todas las áreas de Proesvi S.A. que requieran cubrir vacantes con personal idóneo que cumpla el perfil establecido por la compañía.

Definiciones
Postulantes: Candidatos que participan en los procesos de reclutamiento y selección. Personal fijo: Contrataciones bajo la modalidad de contrato indefinido. Personal eventual: Contrataciones bajo la modalidad de contrato eventual (reemplazo por subsidios de maternidad y enfermedad, proyectos, otros). Desarrollo Organizacional: Área responsable de los procesos de selección, formación y desarrollo. Descriptivo de cargo: Es un documento que contiene la siguiente información de los cargos de trabajo definidos en la estructura organizacional.

Flujo de Proceso
Ver figura 23 en la sección 5.3

Roles y Responsabilidades
Gerente Administrativo

<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cumplimiento de los procesos de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con el tiempo establecido para cada posición. • Realizar entrevistas a los candidatos finalistas. • Gestionar procesos de reclutamiento y selección de personal con consultores externos para nivel de Gerencias. • Asegurar que en las ternas de candidatos finalistas existan hombres y mujeres competentes para ocupar las diferentes vacantes de la compañía. 	
Del Asistente Administrativo	
<ul style="list-style-type: none"> • Recepar el requerimiento de vacantes y publicar en las diferentes redes de empleo. • Realizar pre selección de candidatos: Entrevistas, validación de datos, pruebas psicológicas, referencias laborales, para las diferentes posiciones. • Presentar a las Gerencias terna de candidatos pre seleccionados. • Gestionar el proceso de valoración médica y contratación. • Solicitar y recepar documentación necesaria para la contratación • Presentar ternas de candidatos finalistas de hombres y mujeres competentes para ocupar las diferentes vacantes de la compañía. 	
Gerentes de todas las áreas	
<ul style="list-style-type: none"> • Para todas contrataciones nuevas o existentes, solicitar mediante correo electrónico el requerimiento de selección de acuerdo con el descriptivo del cargo. • Levantar junto al equipo Administrativo los descriptores de cargo para contratación, cuando se trate de posiciones nuevas. • Entrevistar y evaluar la terna de candidatos presentados por el equipo de Administración y definir el postulante seleccionado. 	
Descripción	
1. Selección	Responsable
<p>Aprobación del requerimiento</p> <p>Para cubrir una vacante interna/externa debe solicitarla el Gerente del área interesada mediante “Correo” y será aprobada por el Gerente Administrativo en base a la estructura organizacional. En los casos de que se necesite generar un nuevo cargo, primero se debe contar con la aprobación del Gerente General por medio de un correo electrónico.</p> <p>Una vez aprobado el requerimiento, será revisado y autorizado por el área Financiera, quien se encargará de llenar la información del sueldo.</p> <p>A su vez el Gerente del área requirente del nuevo cargo comunica al Gerente Administrativo para planificar con anticipación los recursos informáticos necesarios, así como de accesos a los sistemas informáticos de la empresa y otras aplicaciones.</p> <p>Cada cargo tendrá definido los recursos necesarios para ejecutar sus funciones.</p> <p>El equipo de Administración se encargará de preparar su cargo físico y mobiliario respectivo.</p>	Gerentes/Gerente Administrativo

<p>Recepción del requerimiento Una vez aprobada y completada la solicitud de cobertura de vacante a través de “Correo”, el Asistente Administrativo da inicio al proceso de selección y reclutamiento, cumpliendo los tiempos establecidos de acuerdo con cada posición:</p>		
Gerencias	Hasta 6 meses	
Asistentes y Operadores	Hasta 2 meses	
<p>Por circunstancias ajenas al proceso, los tiempos de contratación podrían extenderse para lo cual se contará con los soportes respectivos. Para definir los días de contratación se calculará de la siguiente forma: Suma de días laborables desde la fecha de requerimiento hasta la fecha de ingreso del nuevo colaborador, la cual debe estar en concordancia a la tabla de tiempos establecidos para cada posición. En caso de que existan actualizaciones del requerimiento inicial y se deba empezar un nuevo proceso de selección, el Asistente Administrativo respaldará por medio de correo electrónico los cambios. La fecha de este correo será considerada para el cálculo de los días de contratación. Para la contratación de pasantes, el área solicitante deberá contar con la aprobación del Gerente General y enviar al Área Administrativa “Solicitud de Pasantes”.</p>		Asistente Administrativo
<p>Reclutamiento La publicación se realizará a través de los portales de selección tales como multitrabajos, linkedIn, entre otros.</p>		Asistente Administrativo
<p>Preselección y Pruebas El Asistente Administrativo analiza las hojas de vida vs. El manual de Perfil de Cargos que contiene el perfil, responsabilidades y competencias de cada posición para generar acercamientos a través de llamadas telefónicas y/o entrevistas preliminares. Aprobado este filtro mediante correo electrónico se enviará a los postulantes un enlace para que en un plazo de tres días completen las pruebas establecidas para la posición. El Asistente Administrativo deberá solicitar y registrar referencias laborales internas o externas dependiendo el caso.</p>		Asistente Administrativo
<p>Entrevista del Jefe Directo Una vez que el Área Administrativa haya cumplido con los filtros descritos en los puntos anteriores, la terna finalista pasará a la etapa de “Entrevista con el Jefe Inmediato”, a quién le llegará un correo automático con las personas pre seleccionadas y su hoja de vida adjunta. El Gerente del área requirente procederá a entrevistar y evaluará en el formato de matriz de decisión el candidato que mejor se ajuste al perfil "Ver Matriz de decisión"</p>		Gerencias

<p>Evaluaciones médicas Con la aprobación del Gerente del área requirente, se solicita al laboratorio medico externo la coordinación de los exámenes respectivos de acuerdo con la posición. El médico ocupacional definirá si el candidato es apto o no para el cargo. En caso de ser apto, el Asistente Administrativo citará al candidato para que el médico elabore la ficha médica previo a su ingreso.</p>	Asistente Administrativo
<p>Evaluaciones adicionales Si el Gerente del área requirente requiere otro tipo de pruebas técnicas, genéricas o de otra índole debe solicitarlo al Gerente Administrativo para su análisis, aprobación y coordinación (aplica al personal con contrato indefinido).</p>	Gerente Administrativo
<p>Contratación Una vez que el Gerente del área requirente aprueba al candidato seleccionado, el Asistente Administrativo realizará la carta de oferta, la cuál será aprobada por el departamento Financiero. La Gerencia Administrativa habrá definido previamente las condiciones económicas del cargo a cubrir. El Asistente Administrativo tomará contacto con el ganador del proceso para comunicarle la selección, listado de documentos y oferta económica que le llegará a su correo electrónico. Los documentos para la contratación son los siguientes:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • 3 copias a color de cédula y certificado de votación • Copia de título de bachiller • Copia de título de 3er y/o 4to nivel • Copia de certificados de trabajo (2 últimos) • Copia de cursos realizados • Certificados originales de Matrimonio o Unión de Hecho (actualizado, si aplica) • Copia de cédula de conyugue (Sí aplica) • Partidas de nacimiento originales (Sí aplica) • Copia de cuenta bancaria 	Asistente Administrativo
<p>Incorporación Las fechas de incorporación definidas para nuevos colaboradores serán el 1 y 14 de cada mes (en caso de las fechas sean durante fines de semana o feriados se considerará para el ingreso el día laborable anterior o posterior de acuerdo al caso). Antes de la incorporación de un colaborador, el Asistente Administrativo deberá preparar un kit de bienvenida, credencial y equipos de protección personal; además gestionar la solicitud de equipos tecnológicos, espacio físico (cargo de trabajo) y licencias de acceso a los sistemas tecnológicos que requiere para sus funciones mínimo 5 días antes del ingreso. Los accesos se deben obtener hasta el día del ingreso del nuevo colaborador.</p>	Asistente Administrativo

Indicadores del Proceso	
Nombre del Indicador:	Días de Contratación (proceso de selección administrativo y operativo)
Proceso que mide:	Contratación de persona

Objetivo:	Cumplimiento del tiempo del proceso
Fórmula:	Número de días efectivos
Unidad de medida:	Días
Responsable:	Asistente Administrativo
Frecuencia:	Mensual
Criterio de evaluación:	De acuerdo con los días definidos por cada posición
Observaciones:	Por situaciones ajenas al proceso podría extenderse el plazo de contratación. También este proceso de selección se puede extender de 30 a 45 días debido a los factores externos tales como resultados de exámenes pre-ocupacionales, entre otros.

5.5 Monitoreo

El monitoreo consiste en dar seguimiento al proceso establecido, de acuerdo con las normas internacionales, existen criterios que permiten identificar las mejoras prácticas que se puedan adoptar para realizar el proceso, a continuación, la siguiente tabla establece los requisitos sugeridos por las normas ISO 9001:2015.

Tabla 31. *Relación del Monitoreo con los criterios del modelo ISO 9001:2015*

Paso para el enfoque	Requisitos del apartado 4.1 de la norma ISO 9001:2008
Seguimiento y medición de los procesos	<p>La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.</p> <p>La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:</p> <p>a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;</p> <p>b) se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.</p> <p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.</p>

Fuente: ISO 9001:2015, 2015

Tomando en cuenta los puntos clave de las normas ISO 9001, es necesario que para el monitoreo y control del proceso de contratación la empresa Proesvi S.A. desarrolle un proceso de auditorías propias, con el fin de tener un control en el cumplimiento de cada una de las actividades establecidas, considerando los recursos actuales con lo que cuenta la empresa.

5.6 Optimización

El proceso de optimización implica el análisis de los resultados del monitoreo y realizar mejoras en las actividades, a continuación, se detallan los criterios de la ISO 9001.

Tabla 32. *Relación de la Optimización con los criterios del modelo ISO 9000:2000*

Paso para el enfoque	Requisitos del apartado 4.1 de la norma ISO 9001:2008
Seguimiento y medición de los procesos	<p>La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.</p> <p>Éstas deben incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras; b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados; c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Fuente: ISO 9001:2015

Para la empresa Proesvi S.A. se sugiere realizar talleres donde se evalúe e identifiquen las mejoras del proceso tanto de contratación de personal como la evaluación de desempeño de acuerdo con las competencias de los cargos, y considerando los recursos con los que cuenta la empresa.

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Un Manual de Perfil de Cargos por Competencias es una herramienta básica pero poderosa para la gestión del talento humano de cualquier empresa, debido a que permite conocer el crecimiento profesional de una persona en función a los requerimientos de una organización.

Así mismo, es necesario contar con un proceso adecuado para la contratación de personal, que permita tener directrices para que las actividades se realicen de una manera adecuada y permitiendo la trazabilidad del proceso.

Tanto el proceso de contratación de personal como el Manual de Perfil de Cargos por Competencias son herramientas complementarias para que la gestión del talento humano de una organización pueda establecerse y sea un apoyo a los procesos esenciales y estratégicos de la empresa.

El hecho de que la microempresa Proesvi S.A. realizaba las contrataciones del personal en función a la afinidad con los gerentes de esta, y debido a que es una empresa familiar, hacía retador el desarrollo de un Manual de Perfil de Cargos por Competencias y el proceso para la contratación de personal.

Para el desarrollo del presente proyecto, se han utilizado los conocimientos y las herramientas adquiridas en la Maestría de Gestión de Talento Humano, en conjunto con las entrevistas y talleres, por lo que consecuentemente se logró identificar las competencias adecuadas para la empresa a nivel organizacional, gerencial y por cargos. Y gracias a la participación del personal de la microempresa Proesvi S.A. se ha logrado el objetivo general que consistía en diseñar un Manual de Perfil de Cargos por Competencias, en el cual se detallan todos los requisitos generales, riesgos del cargo, habilidades duras y blandas para ejercer de manera idónea cada puesto de la empresa para su aplicación en el proceso de contratación de personal en la empresa, el cual se pudo realizar plasmando la estructura anterior con la que realizaban los procesos de contratación, y analizando las posibilidades de mejora que dio como resultado el desarrollo de una nueva estructura sistematizada lo que permitirá mayor control en cada fase del proceso de contratación asegurando de esta manera el ingreso del talento humano idóneo en cada puesto de trabajo.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda que para desarrollar las mejoras en la gestión del talento humano se inicie por involucrar a los colaboradores en todos niveles, debido a la importancia de su participación de manera activa en la etapa inicial de los talleres y el levantamiento de información.

Es recomendable que se tengan claros los objetivos y metas que se deban alcanzar durante todos los procesos, reuniones, entrevistas y talleres que se deban realizar en la etapa de desarrollo del Manual de Perfil de Cargos por Competencias y del proceso de contratación de personal.

Una vez desarrollado el Manual de Perfil de Cargos por Competencias y el proceso para la contratación de personal, se recomienda hacer una difusión a todo el personal sobre las nuevas directrices de la organización y en el caso de que sea necesario, se deben realizar charlas y capacitaciones.

Se recomienda que, en la etapa de la implementación del Manual de Perfil de Cargos por Competencias y proceso para contratación de personal, exista un acercamiento por parte de la Gerencia responsable del proceso, con el fin de recopilar información, despejar dudas o receptar sugerencias para hacer futuras mejoras.

Con el fin de asegurar la trazabilidad del proceso, es necesario que se establezcan fechas para realizar auditorías internas que permitan revisar y recopilar información de brechas que puedan surgir en la etapa de implementación del Manual de Perfil de Cargos por Competencias y del proceso de contratación de personal.

Se sugiere establecer un proceso adecuado para archivar toda la documentación que se genere durante la implementación del Manual de Perfil de Cargos por Competencias y del proceso de contratación de personal.

Para mantener una mejora continua, se recomienda que en el futuro se realicen talleres, con el objetivo de identificar mejoras tanto en el Manual de Perfil de Cargos por Competencias como para el proceso para contratación de personal.

Bibliografía

*Ade y Economía (2020) “Modelos básicas de información”. Véase en:
<https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la->*

organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-2-el-sistema-de-direccion-y-organizacion-principios-y-modelos-organizativos/5-modelos-basicos-de-organizacion/

Adecco (2008) “RECLUTAMIENTO Y OUTSOURCING DE PERSONAL. Véase en: <https://blog.adecco.com.mx/como-realizar-perfiles-cargo/#:~:text=Los%20perfiles%20de%20cargo%20son,empleado%20y%20alentar%20su%20desarrollo>.

Conexionesan (2018) “¿Qué es el manual de Perfiles de Cargos y como diseñarlo?” Véase en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/09/que-es-el-manual-de-perfiles-de-cargos-y-como-disenarlo>.

Coucillas Carla (2018). “¿Por qué es importante contar con un perfil bien definido antes de cubrir una vacante en nuestra empresa?. Véase en: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/por-que-es-importante-contar-con-un-perfil-bien-definido-antes-de-cubrir-una-vacante-en-nuestra-empresa/>

González Verónica (2013) “La importancia de las personas en las empresas”. Véase en: <https://nexian.es/importancia-de-las-personas-en-las-empresas/>

Summitdigital1 (2019) “La importancia del personal en el éxito de una empresa”. Véase en; <https://bhrrs.blog/2019/02/27/la-importancia-del-personal-en-el-exito-de-una-empresa/>

UTN. “Microempresa”. Véase en: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1555/3/02%20ICA%20190%20CAPITULO%20II%20MARCO%20TE%20C3%93RICO.pdf>

OBS Business School (2020). “Tipos de Estructura organizativas. Cuál es la mejor para tu empresa”. Véase en: <https://obsbusiness.school/es/blog-project->

management/tipos-de-equipos-de-trabajo/tipos-de-estructuras-organizativas-cual-es-la-mejor-para-tu-empresa.

Méndez Paúl (2017) “La importancia del perfil laboral”. Véase en: <https://www.laprensagrafica.com/revistas/La-importancia-del-perfil-laboral-20171222-0038.html>

Open Consulting (s/f) “Talento Humano: Manual de funciones y competencias”. Véase en: <http://www.openconsulting.com.ec/noticias-openerp/15-talento-humano-manual-de-funciones-y-competencias>.

Mojica Camilo (2014) “diseño del manual de funciones y diccionario de competencias laborales para 15 cargos administrativos de la empresa servicios petroleros oil and gas de la ciudad de Bogotá”. Véase en: <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/991/Dise%C3%B1o%20del%20manual%20de%20funciones%20y%20diccionario%20de%20competencias%20laborales%20para%2015%20cargos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Delsol (s/f). “Las políticas de una empresa y su importancia”. Véase en: <https://www.sdelsol.com/blog/pymes/las-politicas-de-empresa-y-su-importancia/>

Bizneo (s/f) “Reclutamiento y selección”. Véase en: <https://www.bizneo.com/blog/politicas-reclutamiento-empresa/>

Caletec (s/f) “Definición de Flujograma de proceso” Véase en <https://www.caletec.com/glosarios/flujograma-de-proceso/>

Bustamante, R. & Santiestevan, K. (2018) “The micro-enterprises and the need for strengthening: reflections of the southern area of manabí, Ecuador”. Véase en: [“http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-323.pdf](http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n5/2218-3620-rus-10-05-323.pdf)

Universidad de Tolima (2020). “Investigación acción”. Véase en: https://recursos.ucol.mx/tesis/investigacion_accion.php#:~:text=Este%20tipo%20de%20metodolog%C3%ADa%20se,%2C%20asociaci%C3%B3n%2C%20escuela%20o%20empresa.

Niño Diana (2010). “Importancia del organigrama en una empresa”. Véase en: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/>

Zuñiga Carolina (2015) “Elaboración del organigrama y manual de funciones para ANPESTRID construcciones cia. ltda. de la ciudad de cuenca en el período octubre 2014 – marzo 2015”. Véase en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8731/1/UPS-CT004997.pdf>

Falcó Anna (2004) “La nueva formación de profesionales: sobre la competencia profesional y la competencia del estudiante de enfermería”. Véase en: <https://scielo.isciii.es/pdf/edu/v7n1/original4.pdf>

Salas Ramón (2012) “Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba”. Véase en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412012000200001&script=sci_arttext&tlng=en

Anexos

Anexo 1. *Presentación para talleres sobre la contratación por Competencias*



SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIA



Desafíos del área de RRHH

- **Flujo de Entrada**
 - Reclutamiento
 - Selección
 - Inducción/Onboarding
- **Flujo Interno**
 - Capacitación
 - Desarrollo
 - Compensaciones
 - Evaluación/Feedback
 - Reubicación
 - Clima y Cultura
- **Flujo de Salida**
 - Retiro Planificado
 - Despido
 - Outplacement

Estructura del Proceso



**RECLUTAMIENTO
CONCEPTO**

La Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en momento oportuno. *Jaime Grados*

- Establece un puente entre las dos partes organización y colaboradores potenciales.
- Envía el mensaje correcto al núcleo de personas correspondiente.
- Informa a los candidatos del estado de postulación.

Reclutamiento Interno

El *reclutamiento interno* es cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Promoción de personal
- Transferencia con Promoción de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal



El *reclutamiento externo* funciona con candidatos que provienen de afuera. Incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

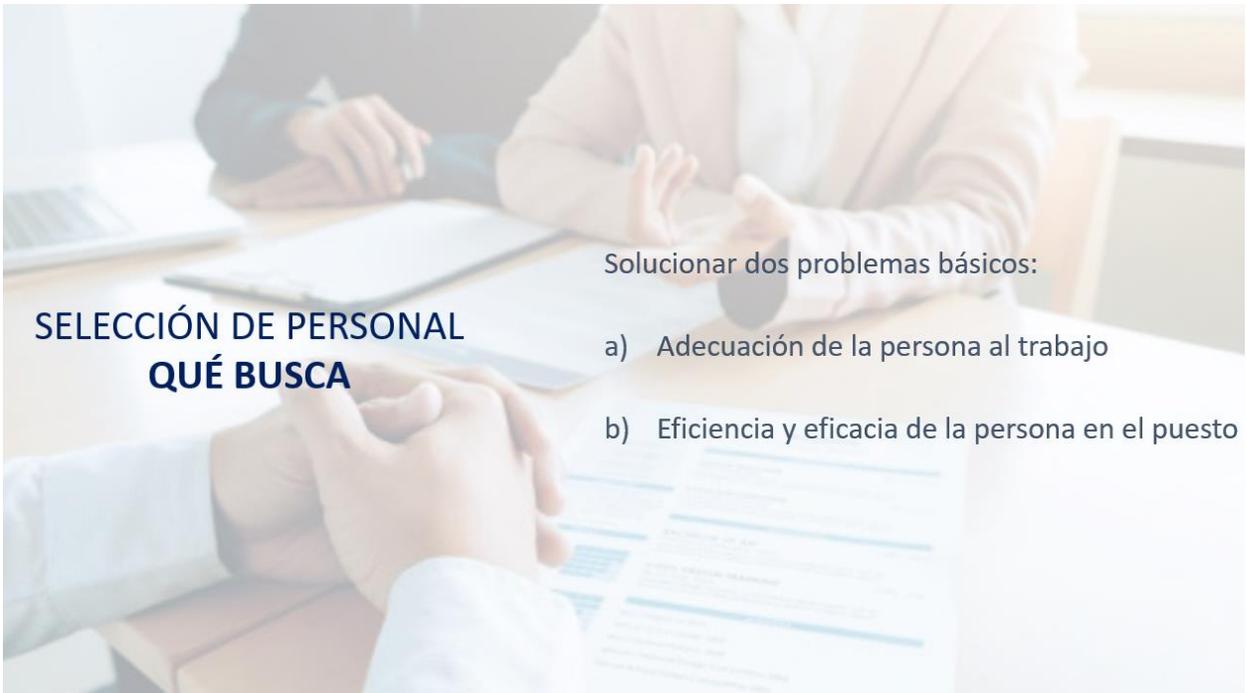
Reclutamiento Externo

Fuentes de Reclutamiento

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores.
 - Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
 - Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
 - Conferencias, ferias de empleo en universidades y escuelas.
 - Consultores especializados externos (Outsourcing).
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
 - Reclutamiento en línea (on line) a través de internet.
 - Head Hunting: Detectar el talento de alto nivel. Enfocado a quienes están operando exitosamente en empresas reconocidas. Búsqueda directa u confidencial.

SELECCIÓN DE PERSONAL CONCEPTO

- La selección de personal busca solucionar dos problemas básicos: adecuación de la persona al trabajo, eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.
- Es **indagar** las capacidades con que cuenta una persona en particular para desarrollar cierta actividad laboral específica en el contexto de un cargo y una organización determinada.
- La selección de profesionales es un proceso de **altísimo** valor estratégico para la organización. Demanda conocer e impactar el mercado.
- Establece la importancia de las personas para el éxito de la organización.



SELECCIÓN DE PERSONAL QUÉ BUSCA

Solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto



“Los reclutadores son la cara que
representa la cultura de la empresa”

Pat wadors



La **descripción del cargo** se refiere a las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que el **análisis del cargo** se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir (Chiavenato I. , 2005)



La **descripción del puesto** se realiza a silla vacía

- Recolección de la información
- Análisis
- Confirmación
- Descripción del puesto

Job descriptions. Descripción del puesto

No hace referencia a las personas que lo ocupan, sino que brindan información sobre:

Cuáles son las competencias requeridas, obligaciones del puesto, responsabilidades, línea jerárquica, relaciones con otros puestos, y todo lo relacionado con la posición en sí.

Concepto de competencia

(Claude Lévi-Leboyer)

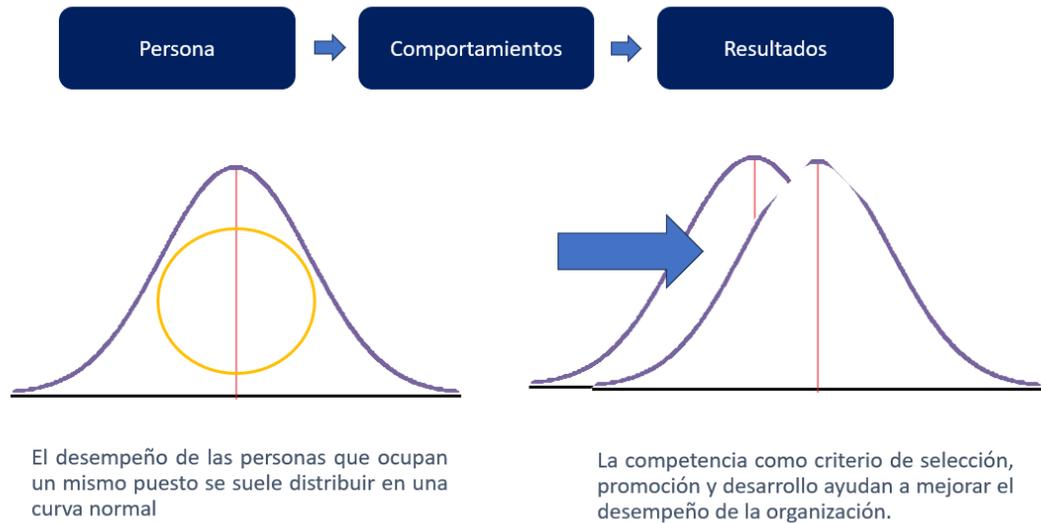
- Las competencias son una **lista de comportamiento** que ciertas personas poseen más que otras, lo que las transforma en más eficaces para una situación dada.
- Esos **comportamientos** son **observables** en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Las personas aplican de manera integral sus **aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos**.



Entrevista por competencias

En la entrevista por competencias la clave es **detectar a través de preguntas los comportamientos que son observables y medibles** y que el postulante explica la experiencia que tuvo en el pasado, y qué relación existe con la que se desea evaluar.

El **PERFIL POR COMPETENCIAS** en una relación de características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto.

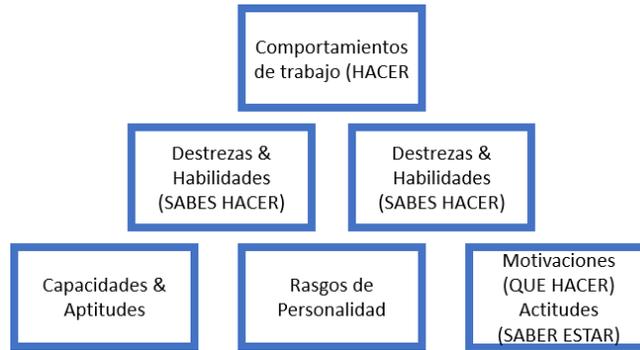


(Claude Lévi-Leboyer)

Existen tres formas de desarrollar y adquirir competencias:

1. En la formación previa, **antes** de la vida activa.
2. A través de cursos formación, **durante** la vida activa.
3. Actividad profesional, mediante la vida activa.

Componentes de las competencias



Competencias relacionadas con el SABER: Conocimiento técnicos de gestión

Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.

Competencias relacionadas con el SER: Aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.



Modelo de Competencias



Competencias Corporativas

Compromiso e Integridad
Orientación al cliente
Orientación a Resultados



Competencias específicas por posición

Gestión del cambio
Desarrollo de Personas
Planificación y Organización



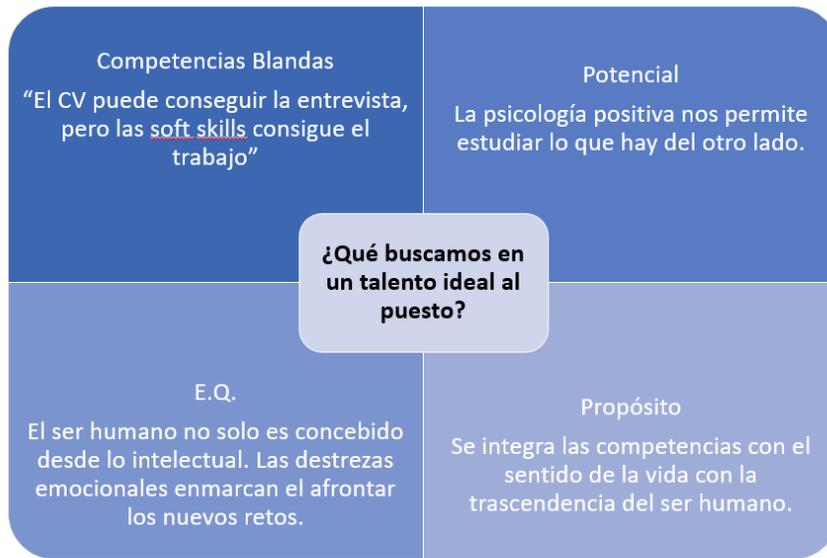
Competencias específicas por naturaleza de la función

Análisis y Síntesis
Autonomía
Comunicación



La **creatividad** será la habilidad más buscada en el postcovid.

Fuente: cincodias.elpais.com



Anexo 2. *Diccionario de competencias*

Introducción

El diccionario de competencias es el documento que se utilizara para evaluar competencias de los distintos subsistemas de recursos humanos (Alles M., 2015, pág. 107).

Comportamientos observables

Utilizando un lenguaje simple podríamos decir que los comportamientos observables son indicadores que se puede utilizar para evaluar o medir las competencias (Alles M., 2007, pág. 107).

Nivel del comportamiento

Corresponde a la clasificación de las competencias que para el caso de Proesvi S.A. se encuentran de 2 tipos, gerencial o de asistentes y operadores, pudiendo así identificar los comportamientos observables que corresponde a los cargos.

Niveles de desarrollo

Los niveles de desarrollo corresponden a la medición que se puede realizar a las competencias en términos de conducta o comportamientos observables como se indica a continuación:

- A. SUPER EFICIENTE
 - Muestra conductas que evidencian el mayor nivel de la competencia
- B. EFICIENTE
 - Muestra conductas que son evidencia de un nivel significativo de la competencia
- C. PROMEDIO SUFICIENTE
 - Muestra conductas que son suficientes para la competencia requerida
- D. POR DEBAJO DE LO ESPERADO
 - Muestra niveles mínimos de la competencia
- E. INSUFICIENTE
 - No posee la competencia e impacta negativamente en el desempeño

Código: CO1

Competencia: Integridad

Definición

Corresponde a un valor moral que tiene una persona, siendo recto y honrado en conducta y comportamiento, que analiza, respeta el bien común y de la organización.

Comportamientos observables

Nivel del comportamiento	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Promueve y logra motivar a las personas a realizar trabajos cumpliendo con las normas de conducta y los valores de la organización
	B	Logra que las personas de su entorno cumplan con las normas de conducta y valores de la organización
	C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa
Asistentes y Operadores	A	Monitorea que sus obligaciones se cumplan con los requerimientos correspondientes
	B	Cumple sus tareas con las normas de conducta y valores de la empresa
	C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Documenta todo el trabajo que está dentro de sus funciones, de su área de trabajo y de todo lo que realiza con las demás áreas.	Documenta todo el trabajo que está dentro de sus funciones y el de su área de trabajo.	Documenta todo el trabajo que está dentro de sus funciones y cuenta con sustentos.	No documenta, ni cuenta con sustentos del trabajo que realiza.	Cuando se requiere información, no se cuenta con la documentación que se necesita.

Código: CO2

Competencia: Compromiso

Definición

Se refiere a una obligación o acuerdo que tiene una persona con los demás ante una situación. Donde existe la obligación de cumplir el acuerdo establecido con la organización.

Comportamientos observables

Nivel del comportamiento	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Facilita la resolución de problemas, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
	B	Brinda apoyo y ayuda a los demás, responde a sus necesidades y requisitos
	C	Muestra escaso interés por las necesidades de sus colaboradores y apoya al cumplimiento de sus objetivos
Asistentes y Operadores	A	Cumple con las tareas con las que se ha comprometido
	B	Muestra Interés por las necesidades de los demás y apoya al cumplimiento de sus objetivos
	C	Tiene predisposición para ayudar a otros

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Es comprometido y cumple con sus responsabilidades, las de su área y de todo lo que se compromete con otras áreas.	Es comprometido y cumple con sus responsabilidades y las de su área de trabajo.	Es comprometido y cumple con sus responsabilidades	No se compromete y cumple parcialmente	No existe compromiso por cumplir y dificulta el trabajo de las demás áreas

Código: CO3

Competencia: Trabajo en Equipo

Definición

Es la capacidad que tiene una persona para crear equipos de trabajos que puedan funcionar y perdurar en el transcurso del tiempo.

Comportamientos observables

Nivel del comportamiento	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Facilita la Trabajo en Equipo de trabajo organizaciones, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
	B	Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas
	C	Muestra escaso interés por crear equipos de trabajo
Asistentes y Operadores	A	Participa activamente con las personas de su área para lograr objetivos en común
	B	Aporta poco en los grupos de trabajo
	C	Muestra poca inclinación para contribuir con los demás si eso no es parte de sus responsabilidades

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Crea equipos de trabajo y logra realizar trabajos o proyectos que impactan en la estrategia de la empresa	Crea equipos de trabajo y logra realizar trabajos y/o proyectos relevantes para la empresa	Crea equipos de trabajo para realizar tareas y/o proyectos	Participa en los equipos de trabajo	Obstaculiza y retrasa los trabajos en equipo

Código: CO4

Competencia: Aprendizaje Continuo

Definición

Corresponde a la iniciativa por aprender o descubrir cosas nuevas, con el fin de emplearlos para mejorar funciones, servicios o procesos dentro de una organización.

Comportamientos observables

Nivel del comportamiento	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Busca capacitaciones y promueve convenios para capacitar a la organización
	B	Desarrolla mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental
	C	Muestra escaso interés por capacitarse
Asistentes y Operadores	A	Se motiva por aprender cosas nuevas para responder a las necesidades y requisitos de la organización
	B	Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de aprendizaje de su grupo de trabajo
	C	Muestra poca inclinación por adquirir nuevos conocimientos

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Se capacita para realizar su trabajo, aporta con mejoras para su área y en la empresa.	Se capacita para mejorar en su trabajo y aporta con nuevas mejoras en su área.	Se capacita para realizar mejor su trabajo	Se resiste a las capacitaciones y se mantiene realizando su trabajo de la misma manera	Prefiere no capacitarse y suele equivocarse en las funciones que desempeña

Código: CG1

Competencia: Orientación al Servicio

Definición

Es la habilidad de enfocarse en brindar un buen servicio a los demás

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización y logra constituirse como un facilitador para el logro de objetivos
	B	Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y otras relacionadas
	C	Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores
Asistentes y Operadores	A	Colabora activamente con todas las áreas
	B	Colabora con los integrantes de su propia área
	C	Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores y Mantiene una actitud poco colaborativa

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Brinda un buen servicio a su área, a la empresa y a los clientes externos	Brinda un buen servicio a su área y los clientes externos	Brinda un buen servicio en su área	No brinda un buen servicio	No brinda un buen servicio y genera malestar en su entorno

Código: CG2

Competencia: Negociación

Definición

Es la habilidad de establecer acuerdos favorables para las 2 partes que participen en una negociación

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Posee la habilidad de llegar a acuerdos y logra que se cumplan los puntos establecidos.
	B	Posee la habilidad de llegar a acuerdos con la conformidad de los demás.
	C	Muestra poco interés en llegar a acuerdos
Asistentes y Operadores	A	Llega a cerrar acuerdos formales
	B	Realiza acuerdos de manera informal
	C	No logra cerrar acuerdos

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Es un excelente negociante y logra llegar a acuerdos que impactan en las estrategias del negocio	Destaca como negociantes y logra obtener la conformidad de todos	Negocia perfectamente lo que corresponde a sus tareas	No logra negociar con lo demás	Sus negociaciones generan consecuencias para la empresa

Código: CG3

Competencia: Cumplimiento de normas

Definición

Consiste en el enfoque de realizar trabajos o cumplir con los procesos siguiendo los métodos estándares y buenas prácticas.

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Identifica y promueve el cumplimiento de normas internas y externas, buscando alcanzar estándares internacionales
	B	Desarrolla su trabajo tomando en cuenta normas internas y externas
	C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo cumpliendo normativas
Asistentes y Operadores	A	Realiza su trabajo cumpliendo todas las normas o buenas prácticas establecidas.
	B	Frecuentemente realiza su trabajo cumpliendo con las normas o buenas practicas establecidas
	C	No realiza su trabajo cumpliendo normas o buenas practicas

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Cumple con las normas y políticas internas, gubernamentales e internacionales	Cumple con las normas, políticas internas y gubernamentales	Cumple con las normas y políticas internas	No cumple con las normativas y políticas internas	Sus incumplimientos generan inconvenientes y sanciones a la empresa

Código: CG4

Competencia: Planificación y organización

Definición

Se trata de la habilidad de programar y ordenar las tareas necesarias para llegar a un objetivo

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Identifica y promueve los sistemas planificación adecuados para visualizar el cumplimiento de metas
	B	Logra motivar a su equipo para que planifiquen y organicen sus tareas
	C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo de manera planificada y organizada
Asistentes y Operadores	A	Planifica y organiza sus tareas
	B	Muestra interés por planificar sus actividades o tareas
	C	No planifica las tareas

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Planifica y organiza sus funciones, las que comparte con otras áreas y las que le corresponden a la empresa	Planifica y organiza sus funciones y las que comparte con otras áreas	Planifica y organiza sus funciones	No planifica y no organiza sus tareas	La falta de su planificación y organización genera pérdidas para la empresa

Código: CC1

Competencia: Adaptabilidad

Definición

Es la capacidad que tiene una persona para adaptarse a los cambios internos y externos de la organización

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Promueve la adaptación a los cambios organizacionales
	B	Identifica y se adapta a los cambios organizacionales
	C	Se adapta parcialmente a los cambios
Asistentes y Operadores	A	Participa activamente en el proceso de adaptación a los cambios organizacionales
	B	Se adapta a los cambios organizacionales
	C	Muestra escaso interés en adaptarse a los cambios

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Se adapta los cambios internos y externos	Se adapta a los cambios de sus funciones y las del área	Se adapta a los cambios de sus funciones	Se adapta mal a los cambios	No se adapta a los cambios y ocasiona inconvenientes a la empresa

Código: CC2

Competencia: Destreza comunicativa

Definición

Consiste en la capacidad de poder transmitir información o ideas de manera clara y concisa a las demás personas

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Identifica y promueve los sistemas de comunicación adecuados para transmitir de manera clara y precisa sus ideas y pensamientos
	B	Tiene la habilidad de transmitir información de manera clara a los demás
	C	Sus ideas y ordenes no son claras
Asistentes y Operadores	A	Utiliza medios adecuados y formales para comunicarse para hacer entender la información que trasmite
	B	Mantiene una buena comunicación con sus compañeros y establece buenos vínculos
	C	Se comunica con los integrantes de su equipo solo si resulta estrictamente necesario

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Cuando comunica sus ideas genera confianza a las demás personas	Se comunica perfectamente y es claro con los demás	Se comunica adecuadamente con las personas.	Se comunica, pero necesita ser repetitivo para que los demás entiendan su idea	No se puede comunicar adecuadamente.

Código: CC3

Competencia: Orientación al cliente

Definición

Corresponde a la habilidad de generar valor al cliente

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basados en la confianza
	B	Genera relaciones de confianza
	C	Logra atender a todos los clientes
Asistentes y Operadores	A	Atiende de manera adecuada a todos los clientes
	B	Tiene en cuenta las necesidades de los demás
	C	No logra crear relaciones solidas con las personas con las que interactúa, dado que no logra crear en ellas suficiente confianza con su desempeño

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Se preocupa por brindar una atención rápida, eficiente y cordial a los demás.	Atiende de manera rápida y precisa a los demás	Atiende adecuadamente a las demás personas	Muestra poco interés por brindar una buena atención a los demás	No atiende a los demás y esto genera problemas a la empresa

Código: CC4

Competencia: Tolerancia a la Presión

Definición

Consiste en la capacidad de mantener un buen semblante y comportamiento frente a las exigencias de trabajo adicional.

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Promueve el espíritu de colaboración y paciencia y logra generar un entorno de trabajo amigable y ameno
	B	Maneja de manera amigable las interacciones con los demás frente a las exigencias de los trabajos
	C	Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan
Asistentes y Operadores	A	Genera un entorno amigable
	B	Mantiene la cordialidad y buena comunicación frente a cualquier entorno hostil
	C	No puede desempeñarse frente a exigencias del trabajo

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Se motiva a realizar un mejor trabajo cuando se enfrenta a entornos de presión	Se mantiene optimista frente a los entornos de presión	Su estado de ánimo no sufre cambios frente a la presión	Puede realizar sus funciones bajo presión	Se bloquea mentalmente y no puede realizar sus funciones adecuadamente

Código: CC5

Competencia: Liderazgo

Definición

Orientar la acción de los grupos de trabajo en una dirección determinada.

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Sabe motivar a su equipo para que trabajen de forma unida por el cumplimiento de las metas.
	B	Delega responsabilidades y actividades a su equipo para lograr los objetivos trazados.
	C	Ante una situación crítica tiene la capacidad de saber cómo actuar para encontrar una solución.
Asistentes y Operadores	A	Se motiva a liderar los trabajos grupales
	B	Se mantiene enfocado en las metas y guía al equipo
	C	No participa y muestra poco interés en liderar

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Lidera los equipos de trabajo y explota las cualidades de los demás para generar resultados importantes	Lidera los equipos de trabajo y los guía para llegar a cumplir sus metas	Lidera los equipos de trabajo y logra que todos colaboren	Lidera los equipos de trabajo, pero no logra la colaboración de todos	No logra liderar los grupos

Código: CC6

Competencia: Visión estratégica

Definición

Comprende cambios del entorno para plantear una respuesta estratégica.

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Se puede adaptar a las nuevas necesidades de los clientes tomando como ejemplo modelos de procedimientos.
	B	Cuando ocurre algún imprevisto acude a su jefe para buscar guía.
	C	Monitorea los indicadores de la empresa para hacer ajustes.
Asistentes y Operadores	A	Realiza su trabajo teniendo en cuenta las estrategias de la empresa
	B	Realiza su trabajo considerando parcialmente las estrategias del negocio
	C	No toma en cuenta las estrategias del negocio

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Promueve que su trabajo, el de su área y las demás áreas están alineados a la estrategia del negocio	Se enfoca en que su trabajo y el de su área gire en torno a la estrategia del negocio	Su trabajo gira entorno a la estrategia del negocio	Cuando realiza su trabajo no toma en cuenta la estrategia del negocio	No toma en cuenta su la estrategia del negocio y genera un impacto negativo.

Código: CC7

Competencia: Flexibilidad

Definición

Capacidad de adaptarse en situaciones variadas para aumentar su margen de acción.

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Ante circunstancias imprevistas puede cambiar de estrategia para el logro de las metas del área.
	B	Tolera y valora puntos de vista y criterios diferentes al suyo.
	C	Tiene el conocimiento para anticiparse a los cambios de contexto y prioridades.
Asistentes y Operadores	A	De manera espontánea genera estrategias para afrontar situaciones imprevistas
	B	En situaciones imprevistas logra realizar su trabajo sin problemas
	C	Se mantiene rígido y poco accesible cuando existen situaciones imprevistas

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Se adaptar y logra que los demás se adapten a cualquier situación, aumentando el desempeño de los demás	Se adapta a cualquier situación y aumenta su desempeño	Se adapta sin problemas frente a cualquier entorno	Difícilmente se adapta a cualquier situación	No logra adaptarse a situaciones que cambien entorno

Código: CC8

Competencia: Toma de decisiones

Definición

Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Lidera los procesos de toma de decisiones estratégica en la organización.
	B	Las decisiones que toma resuelven de manera oportuna los problemas que se presentan.
	C	Estudia todas las variables a tener en cuenta en una situación para saber qué hacer.
Asistentes y Operadores	A	Las decisiones que toma resuelven los problemas que se presentan.
	B	Las decisiones que toma resuelven parcialmente los problemas
	C	Las decisiones que toma no resuelven los problemas

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Las decisiones que toma resuelven inconvenientes de sus funciones, de su área y otros departamentos.	Las decisiones que toma resuelven inconvenientes de sus funciones y las de su área.	Las decisiones que toma suelen resolver inconvenientes de sus funciones	Las decisiones que toma no resuelven los inconvenientes	No suele tomar decisiones y esto genera inconvenientes para la empresa

Código: CC9

Competencia: Desarrollo de proyectos

Definición

Habilidad para participar, planear y liderar las diferentes etapas para hacer un proyecto.

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Está al tanto del cronograma del proyecto para lograr altos niveles de desempeño en los proyectos.
	B	Divide el proyecto en fases y en cada una define unas actividades y los responsables.
	C	Hace seguimiento al avance del proyecto y es proactivo en la identificación de posibles problemas.
Asistentes y Operadores	A	Realiza los proyectos que le fueron asignados cumpliendo con el alcance, tiempo y costo
	B	Los proyectos que desarrollo no cumplen con una de las 3 variables de los proyectos (alcance, tiempo o costo)
	C	Los proyectos no cumplen con las 3 variables de los proyectos (alcance, tiempo y costo)

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Cumple con sus proyectos y las de su área, también aporta en el desarrollo de los proyectos las demás áreas de la empresa.	Cumple con los proyectos que le fueron asignados y aporta significativamente para los proyectos de su área	Cumple con los proyectos asignados bajo su responsabilidad	Cumple parcialmente con el desarrollo de los proyectos que se le han asignado	No cumple con los proyectos que se le asignan

Código: CC10

Competencia: Supervisión de calidad

Definición

Habilidad para controlar y monitorear el debido cumplimiento de los estándares de calidad.

Comportamientos observables

Niveles	Grado	Comportamientos Observables
Gerencial	A	Establece los sistemas de control de calidad del trabajo en su área.
	B	Brinda retroalimentación a su equipo para ayudarles a mejorar en la calidad de su trabajo.
	C	Verifica los procesos de su área buscando cómo mejorar los productos y servicios entregados al cliente.
Asistentes y Operadores	A	Controla la calidad de sus tareas
	B	Controla parcialmente la calidad sus tareas
	C	Muestra escaso interés por controlar la calidad

Niveles de desarrollo

A	B	C	D	E
Está pendiente de la calidad del trabajo de sus funciones y de la compañía	Supervisa la calidad de su trabajo y las de su área	Segura la calidad de su trabajo	Su trabajo cumple parcialmente con estándares de calidad	Su trabajo no cumple con estándares de calidad

Anexo 3. *Competencias Alineadas a las funciones del Gerente General*

Funciones del Cargo	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CM)	Total	Competencias
• Representa a la empresa de manera legal, judicial y extrajudicial	5	5	4	25	Destreza Comunicativa
• Administra la empresa, monitorea la eficiencia empresarial	3	5	5	28	Integridad
• Informa trimestralmente al Directorio sobre los resultados de la gestión planificada, políticas, proyectos y presupuestos	5	5	5	30	Orientación al servicio
• Aprueba los nuevos reglamentos internos o los modifica según los requerimientos de la empresa	5	5	3	20	Adaptabilidad
• Resuelve las alianzas o negocios en representación de Proesvi S.A.	4	5	5	29	Negociación
• Prepara el Plan General de Negocios	2	5	5	27	Visión Estratégica
• Negocia el financiamiento con las empresas bancarias nacionales convenientes y necesarias para la empresa y los pone a consideración del Directorio.	2	5	4	22	Negociación
• Concreta las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio	3	5	4	23	Trabajo en Equipo
• Cumple y hace cumplir la ley, reglamentos y demás normativas aplicables	4	5	4	24	Cumplimiento de normas
• Prepara el Presupuesto anual de Gastos	3	4	3	15	Toma de decisiones
• Prepara el Presupuesto anual de inversión	2	4	3	14	Orientación al cliente
Escala:	(5) Muy Alto	(4) Alto	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo

Anexo 4. *Competencias Alineadas a las funciones del Gerente Administrativo*

Funciones del Cargo	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CMI)	Total	Competencias
•Realizar seguimiento al procedimiento de recepción de facturas de proveedores, servicios básicos, permisos municipales, etc.	5	5	1	10	Planificación y organización
•Actualizar y hacer seguimiento de procedimientos y políticas de la empresa.	1	4	3	13	Visión estratégica
•Proveer de servicios básicos y otros servicios a las oficinas y gestionar proyectos para asegurar las buenas condiciones de trabajo para el personal.	4	5	4	24	Orientación al Servicio
• Administrar caja chica	1	4	5	21	Toma de decisiones
• Elaborar y gestionar mantenimiento de las instalaciones	2	5	4	22	Cumplimiento de normas
• Autorizar la compra de equipos, insumos o herramientas de oficina	4	5	5	29	Liderazgo
• Elaborar presupuestos de gastos administrativos	3	5	3	18	Desarrollo de Proyectos
• Gestionar la contratación de Personal	3	5	5	28	Visión estratégica
• Elaborar y controlar el pago de la nomina	5	5	5	30	Compromiso
• Tramite de permisos Municipales, Bomberos y organización de eventos festivos	1	5	2	11	Cumplimiento de normas
• Gestionar las festividades o eventos sociales de la empresa	4	4	4	20	Flexibilidad
Escala:	(5) Muy Alto	(4) Alto	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo

Anexo 5. *Competencias Alineadas a las funciones del Gerente Financiero*

Funciones del Cargo	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CM)	Total	Competencias
• Realizar el proceso de estructuración financiera de los proyectos	5	5	4	25	Visión estratégica
• Obtener de fuentes de financiamiento para la eficiente promoción de los proyectos, así también como la presentación de este análisis con finalidad aprobatoria del Gerente General.	2	4	5	22	Toma de decisiones
• Elaborar los flujos de caja de los proyectos, para la revisión con el Gerente General.	5	5	5	30	Desarrollo de proyectos
• Analizar los costos proyectados en la construcción de los proyectos versus los costos reales para generar reportes de control y comparativos.	2	4	4	18	Planificación y organización
• Mantener un archivo con copias de todos los contratos y órdenes de trabajo los proyectos y ventas	1	5	5	26	Integridad
• Determinar de los precios de venta de las unidades.	4	5	5	29	Aprendizaje continuo
• Ejecutar los protocolos de revisión de documentación para el pago de comisiones de ventas.	4	5	4	24	Compromiso
• Generar, ingresar y actualizar los precios de las unidades del inventario, tasas de interés, notas de crédito en el sistema para las negociaciones del departamento comercial.	3	5	4	23	Orientación al servicio
• Elaborar el presupuesto administrativo anual y de los otros departamentos.	3	5	5	28	Negociación
• Dar soporte durante el proceso de auditoría externa para entregar la información requerida.	1	3	5	16	Integridad
• Cotizar tasas de inversión en instituciones bancarias para mantener al día la base de datos	5	3	3	14	Aprendizaje continuo
• Confirmar valores acreditados	5	5	3	20	Supervisión de calidad
• Revisar conciliación bancaria de clientes.	3	5	1	8	Supervisión de calidad
• Liquidar valores por consumo de agua y luz	5	4	1	9	Compromiso
• Hacer análisis comparativos de precios	1	5	4	21	Planificación y organización
• Calcular descuentos a clientes por pronto pago o plan de pago atractivo.	1	5	2	11	Orientación al cliente
• Apoyar en las actividades de soporte al departamento de Ventas.	3	4	3	15	Trabajo en Equipo
• Administrar las cuentas bancarias, tal como: apertura de cuentas, transferencias, cobros, etc.	5	5	1	10	Liderazgo
• Revisar el presupuesto de cada departamento para la entrega final al Gerente General	5	4	2	13	Planificación y organización
Escala:	(5) Muy Alto	(4) Alto	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo

Anexo 6. *Competencias Alineadas a las funciones del Gerente Comercial*

Funciones del Cargo	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CM)	Total	Competencias
• Liderar equipos, realizar seguimientos y apoyar al cumplimiento y cierre de las ventas.	5	5	5	30	Trabajo en Equipo
• Coordinar actividades con la asistente comercial para definir agenda de actividades y reuniones.	5	5	3	20	Planificación y organización
• Elaborar, socializar y registrar planes de acción por proyecto	5	4	5	25	Supervisión de calidad
• Realizar sesiones de motivación y retroalimentar al equipo para incentivar el cumplimiento de metas.	1	4	1	5	Liderazgo
• Elaborar las proyecciones de ventas, para establecer y definir objetivos de ventas.	4	5	5	29	Visión estratégica
• Preparar y supervisar los presupuestos y objetivos de ventas, y la estructura de pago de comisiones o bonos de cumplimiento por proyecto.	2	4	5	22	Compromiso
• Liderar reuniones trimestrales de revisión de cumplimientos de ventas	3	4	4	19	Liderazgo
• Planificar y presentar estrategias comerciales para cada proyecto y diseño de procesos de ventas.	1	4	5	21	Aprendizaje continuo
• Supervisar y controlar el cumplimiento de los procesos de ventas para cumplir con las políticas establecidas	3	5	5	28	Cumplimiento de normas
• Capacitar al equipo en temas específicos de ventas, comercial y gestión	2	4	3	14	Destreza comunicativa
• Coordinar reuniones para mantener informado al equipo de ejecutivos de negocios sobre actualizaciones del proceso de ventas	1	5	5	26	Destreza comunicativa
• Elaborar, socializar e implementar nuevos procedimientos para el proceso de ventas.	1	4	3	13	Toma de decisiones
• Revisar y verificar la información cargada al sistema para las ventas	3	4	5	23	Compromiso
• Asistir a conferencias, eventos o invitaciones en representación de la empresa para generar redes de contactos	1	5	2	11	Flexibilidad
• Supervisar al personal de ventas en los stands de la empresa en ferias y exposiciones.	1	5	1	6	Tolerancia a la presión
• Generar y direccionar datos de bases de clientes potenciales	4	4	3	16	Planificación y organización
• Apoyar en reuniones con clientes a los ejecutivos en negociaciones.	4	5	4	24	Negociación
Escala:	(5) Muy Alto	(4) Alto	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo

Anexo 7. *Competencias Alineadas a las funciones del Gerente de Proyectos*

Funciones del Cargo	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CM)	Total	Competencias
• Participar de reuniones con Gerencia Comercial para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar.	5	5	2	15	Trabajo en Equipo
• Presentar planos y cronogramas de trabajo para entregar a los clientes.	4	4	5	24	Orientación al cliente
• Atender requerimientos de diseños.	4	5	5	29	Orientación al servicio
• Elaboración de informes/reportes periódicos de las metas y tareas cumplidas a la directiva general.	5	3	5	20	Compromiso
• Revisar y hacer seguimiento a los proyectos, vigilar el cumplimiento de normas, especificaciones y características correspondientes.	5	5	4	25	Cumplimiento de normas
• Participar en reuniones de comité de revisión de planos con las áreas vinculadas, garantizar la correcta interpretación de los planos.	5	5	5	30	Destreza Comunicativa
• Participar en las reuniones de planificación de nuevos proyectos	2	5	4	22	Planificación y organización
• Elaborar planos de anteproyectos para trámites de aprobaciones.	3	4	5	23	Liderazgo
• Participar en reuniones con clientes para elaboración de propuestas de acuerdo con su necesidad	2	4	4	18	Negociación
• Participación en el comité de revisión y aprobación de las propuestas de los proyectos.	3	5	5	28	Toma de decisiones
• Participación en reuniones con proveedores e ingenieros colaboradores de los diseños.	1	5	5	26	Desarrollo de proyectos
Escala:	(5) Muy Alto	(4) Alto	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo

Anexo 8. *Competencias Alineadas a las funciones del Asistente Administrativo*

Funciones del Cargo	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CM)	Total	Competencias
•Mantener la limpieza de las oficinas para aportar en las buenas condiciones de trabajo del personal.	3	5	5	28	Adaptabilidad
•Realizar depósitos en bancos para completar el proceso de recaudación y tener los fondos disponibles en las cuentas	4	4	4	20	Integridad
•Realizar trámites administrativos en municipios y otras entidades de control para cumplir entregas o requerimientos administrativos	5	5	5	30	Cumplimiento de normas
• Coordinar eventos o festividades en la empresa	1	3	5	16	Destreza comunicativa
• Gestionar el mantenimiento de las bodegas	4	5	5	29	Supervisión de calidad
• Gestionar el mantenimiento de las fachadas, techos, rejas, adecuaciones eléctricas o constructivas de la empresa	2	3	5	17	Orientación al servicio
• Llevar el control de los Vouchers y registrar los movimientos de la caja chica	5	3	3	14	Integridad
• Receptar documentación y distribuirlo a quien corresponda	3	5	3	18	Tolerancia a la Presión
•Archivar documentos	5	3	2	11	Compromiso
• Contestar y redireccionar llamadas	5	5	2	15	Destreza comunicativa
• Atender a clientes que lleguen al sitio y direccionarlos a quien corresponda	5	5	1	10	Orientación al cliente
Escala:	(5) Muy Alto	(4) Alto	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo

Anexo 9. *Competencias Alineadas a las funciones del Asistente Financiero*

Funciones del Cargo	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CM)	Total	Competencias
• Elaborar mensualmente las declaraciones IVA y Retención.	5	4	1	9	Compromiso
• Revisar de conciliaciones bancarias	5	4	2	13	Supervisión de calidad
• Elaborar reportes de ventas mensuales	5	5	4	25	Supervisión de calidad
• Preparar asientos contables varios de depreciaciones, ajustes y nómina	4	5	4	24	Cumplimiento de normas
• Revisar y firmar confirmaciones de fondos de los clientes para requerimientos de crédito y cobranzas	1	5	1	6	Orientación al cliente
• Contabilización de los costos de cada uno de los proyectos	2	5	2	12	Desarrollo de proyectos
• Controlar el correcto registro de la contabilidad	4	5	5	29	Integridad
• Elaboración de Estados Financieros en fechas solicitadas por la gerencia financiera.	3	5	5	28	Tolerancia a la presión
• Atender requerimientos con las entidades de control, SRI y Súper de Compañías para cumplir requerimientos.	2	5	4	22	Tolerancia a la presión
• Elaborar declaraciones de Impuesto a la Renta para el SRI.	5	5	2	15	Cumplimiento de normas
• Enviar información a la Súper de Compañía.	5	5	3	20	Cumplimiento de normas
• Entregar información a los Auditores financieros	1	5	5	26	Tolerancia a la presión
• Entregar información a los Auditores Tributarios	1	4	5	21	Negociación
• Elaboración del Informe de Cumplimiento Tributario para el SRI.	1	5	3	16	Cumplimiento de normas
• Revisión de Anexo bajo relación de dependencia (Formulario 107) para verificar información entregada por Talento Humano antes de la carga en el SRI.	2	4	4	18	Orientación al servicio
• Elaborar parte contable para el Informe a los accionistas, anexos y dividendos.	5	5	5	30	Integridad
Escala:	(5) Muy Alto	(4) Alto	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo

Anexo 10. *Competencias Alineadas a las funciones del Asistente Comercial*

Funciones del Cargo	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CM)	Total	Competencias
• Revisar bases de datos de clientes para identificar clientes potenciales	5	3	4	17	Compromiso
• Realizar seguimientos a clientes potenciales para poder definir prospectos de compradores.	5	3	5	20	Adaptabilidad
• Ingresar la información en el sistema para facilitar el seguimiento y reporte de gestiones realizadas a la Gerencia Comercial.	3	5	4	23	Visión estratégica
• Realizar la revisión del perfil del cliente	4	3	4	16	Aprendizaje continuo
• Negociar con clientes según políticas de ventas de área comercial y financiera.	5	5	4	25	Negociación
• Visitar a clientes fuera de oficina para poder concretar ventas, retirar documentación pendiente, obtener firmas, o realizar seguimientos.	3	5	5	28	Destreza comunicativa
• Gestionar la obtención de documentos por cada cliente para el proceso de aprobación interna de venta.	4	5	4	24	Flexibilidad
• Realizar informes de cumplimiento.	4	5	5	29	Integridad
• Elaborar presentaciones para cada reunión con clientes de acuerdo al proyecto y al tipo de cliente	5	5	5	30	Desarrollo de Proyectos
• Realizar la búsqueda de información para estudios de mercado.	3	4	3	15	Planificación y organización
• Generar ideas en la fase de planificación de los proyectos y planes de ventas.	2	3	4	14	Orientación al cliente
• Participar en reuniones del equipo comercial para proponer ideas, plantear inquietudes, cambios o sugerencias.	4	3	5	19	Trabajo en Equipo
• Coordinar las reuniones con clientes para cierre de los contratos	1	5	5	26	Adaptabilidad
Escala:	(5) Muy Alto	(4) Alto	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo

Anexo 11. Competencias Alineadas a las funciones del Operador de Proyectos

Funciones del Cargo	Frecuencia (F)	Consecuencia (CE)	Complejidad (CM)	Total	Competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, archivar y direccionar la documentación de especificaciones técnicas de proyectos y todos los documentos para el inicio de las obras. 	3	5	3	18	Compromiso
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el archivo organizado y actualizado de planos y presupuesto tanto en físicos como en digital para soportes de control de cambios e históricos del desarrollo de cada proyecto. 	2	4	3	14	Orientación al servicio
<ul style="list-style-type: none"> • Participar de reuniones con la Gerencia de Proyectos y Comercial para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar. 	4	4	5	24	Planificación y organización
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar junto a la Gerencia de Proyectos, todos los planos previo aprobación del Gerente General 	5	5	5	30	Cumplimiento de normas
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar los estudios de anteproyectos. 	4	5	5	29	Visión estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar planos y presupuestos por modificaciones requeridas por Gerencia de Proyectos. 	3	4	4	19	Orientación al cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Visitar obra y dar el seguimiento de los proyectos bajo su cargo. 	3	5	4	23	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la revisión de presupuestos y planos para soportes de contratos de obra y otros requerimientos de información técnica del departamento comercial. 	3	5	5	28	Negociación
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los lineamientos de los contratos, presupuestos, y cronogramas elaborados. 	5	5	4	25	Supervisión de calidad
Escala:	(5) Muy Alto	(4) Alto	(3) Medio	(2) Bajo	(1) Muy Bajo

Anexo 12. *Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Gerente General*

Manual de Perfil de Cargos por Competencias	
DATOS GENERALES	
Resumen del puesto	El Gerente General es el encargado de proporcionar directrices, políticas, planes estratégicos para la dirección y control de Proesvi S.A.
Nombre del cargo	Gerente General
Nivel de Reporte Lineal	Directorio
Relaciones internas	Gerente de Proyectos Gerencia Administrativa Gerencia Financiera Gerencia Comercial
No. de Posiciones	1
No. y Posiciones a cargo (especificar)	4 Gerencias
DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO	
Misión de la posición	Dirigir y controlar la gestión empresarial integral en los aspectos administrativos, económicos, financieros, comerciales, legales, técnicos y operativos, para lograr una eficiencia y rendimiento competitivo para el mercado.
Experiencia Requerida para el cargo	7 años en cargos similares
Formación Académica	Ingeniero Industrial, mecánico o civil o administración de empresas
Formación Académica adicional	Diseño y construcción Mecánico, Eléctrico, ciencias computacionales, industriales o afines
Conocimientos de softwares	Excel Avanzado, PowerPoint, Sistemas Contables, Páginas Web Municipales, Office 365. AUTOCAD PROJECT (opcional)
Conocimientos adicionales específicos	Normas Tributarias Contabilidad Normas Municipales Normas de construcción Normas eléctricas Normas de sistemas contra incendio

Funciones Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Informa trimestralmente al Directorio sobre los resultados de la gestión planificada, políticas, proyectos y presupuestos • Resuelve las alianzas o negocios en representación de Proesvi S.A. • Administra la empresa, monitorea la eficiencia empresarial • Prepara el Plan General de Negocios
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Representa a la empresa de manera legal, judicial y extrajudicial • Cumple y hace cumplir la ley, reglamentos y demás normativas aplicables • Concreta las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio • Negocia el financiamiento con las empresas bancarias nacionales convenientes y necesarias para la empresa y los pone a consideración del Directorio. • Aprueba los nuevos reglamentos internos o los modifica según los requerimientos de la empresa
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Prepara el Presupuesto anual de Gastos • Prepara el Presupuesto anual de inversión

CONDICIONES LABORALES

Horario de Trabajo	Días de Trabajo	Vehículo propio	Sueldo Básico
•8am a 5pm (incluye 1 hora de almuerzo)	•Lunes a Viernes	No aplica	\$4.000
Bonos	Pago por movilización	Responsabilidad por Manejo de Efectivo	Beneficios
Si	Si, con voucher para gestiones laborales.	Si	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria.
Comisiones	Utilidades	Seguros privados	Modalidad de Contratación
No aplica	Si	Si (opcional después de 1 año)	Indefinido con periodo de prueba

RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)

Factores Físicos	Factores Psicosociales	Factores Mecánicos	Factores Ergonómicos
Equipo de Protección Personal (EPP) para visitas a obras o empresas	Mínuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.	No aplica	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias organizacionales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Integridad	Corresponde a un valor moral que tiene una persona, siendo recto y honrado en conducta y comportamiento, que analiza, respeta el bien común y de la organización.	A	Promueve y logra motivar a las personas a realizar trabajos cumpliendo con las normas de conducta y los valores de la organización

		B	Logra que las personas de su entorno cumplan con las normas de conducta y valores de la organización
		C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa
Compromiso	Se refiere a una obligación o acuerdo que tiene una persona con los demás ante una situación. Donde existe la obligación de cumplir el acuerdo establecido con la organización.	A	Facilita la resolución de problemas, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
		B	Brinda apoyo y ayuda a los demás, responde a sus necesidades y requisitos
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de sus colaboradores y apoya al cumplimiento de sus objetivos
Trabajo en Equipo	Es la capacidad que tiene una persona para crear equipos de trabajos que puedan funcionar y perdurar en el transcurso del tiempo.	A	Facilita la Trabajo en Equipo de trabajo organizaciones, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
		B	Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas
		C	Muestra escaso interés por crear equipos de trabajo
Aprendizaje continuo	Corresponde a la iniciativa por aprender o descubrir cosas nuevas, con el fin de emplearlos para mejorar funciones, servicios o procesos dentro de una organización	A	Busca capacitaciones y promueve convenios para capacitar a la organización
		B	Desarrolla mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental
		C	Muestra escaso interés por capacitarse
Competencias Gerenciales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Orientación al Servicio	Es la habilidad de enfocarse en brindar un buen servicio a los demás	A	Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización y logra constituirse como un facilitador para el logro de objetivos

		B	Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y otras relacionadas
		C	Muestra escaso interés por la necesidades de otros sectores
Negociación	Es la habilidad de establecer acuerdos favorables para las 2 partes que participen en una negociación	A	Posee la habilidad de llegar a acuerdos y logra que se cumplan los puntos establecidos.
		B	Posee la habilidad de llegar a acuerdos con la conformidad de los demás.
		C	Muestra poco interés en llegar a acuerdos
Cumplimiento de normas	Consiste en el enfoque de realizar trabajos o cumplir con los procesos siguiendo los métodos estándares y buenas practicas	A	Identifica y promueve el cumplimiento de normas internas y externas, buscando alcanzar estándares internacionales
		B	Desarrolla su trabajo tomando en cuenta normas internas y externas
		C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo cumpliendo normativas
Planificación y organización	Se trata de la habilidad de programar y ordenar las tareas necesarias para llegar a un objetivo	A	Identifica y promueve los sistemas planificación adecuados para visualizar el cumplimiento de metas
		B	Logra motivar a su equipo para que planifiquen y organicen sus tareas
		C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo de manera planificada y organizada
Competencias por cargo	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Visión estratégica	Comprende cambios del entorno para plantear una respuesta estratégica.	A	Se puede adaptar a las nuevas necesidades de los clientes tomando como ejemplo modelos de procedimientos.
		B	Cuando ocurre algún imprevisto acude a su jefe para buscar guía.

		C	Monitorea los indicadores de la empresa para hacer ajustes.
Destreza comunicativa	Consiste en la capacidad de poder transmitir información o ideas de manera clara y concisa a las demás personas	A	Identifica y promueve los sistemas de comunicación adecuados para transmitir de manera clara y precisa sus ideas y pensamientos
		B	Tiene la habilidad de transmitir información de manera clara a los demás
		C	Sus ideas y ordenes no son claras
Adaptabilidad	Es la capacidad que tiene una persona para adaptarse a los cambios internos y externos de la organización	A	Promueve la adaptación a los cambios organizacionales
		B	Identifica y se adapta a los cambios organizaciones
		C	Se adapta parcialmente a los cambios

Manual de Perfil de Cargos por Competencias

DATOS GENERALES

Resumen del cargo	El Gerente Administrativo planifica y coordina procedimientos administrativos, realiza la contratación del personal, así como el pago de la nómina y pagos de los servicios básicos de la empresa Proesvi S.A.
Nombre del cargo	Gerente Administrativo
Nivel de Reporte Lineal	Gerente General
Relaciones internas	Gerente General Gerencia Financiera Gerencia Comercial Gerencia de Proyectos Asistente Administrativo
No. de Posiciones	1
No. y Posiciones a cargo (especificar)	1 Asistente Administrativo

DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO

Misión de la posición	Coordinar actividades de soporte y apoyo a los demás departamentos, administración de oficinas, gestión de permisos, pagos de nómina y servicios básicos y gestión de proveedores.
Experiencia Requerida para el Cargo	Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares
Formación Académica	Ingeniero Comercial o en administración de empresas
Formación Académica adicional	Administración de empresas
Conocimientos adicionales específicos	Manejo de inventarios y activos fijos Contabilidad, Presupuestos, Negociación, Servicio al cliente y Tecnologías de la Información
Conocimientos de softwares	Excel Avanzado, PowerPoint, Sistemas Contables, Páginas Web Municipales, Office 365
Funciones Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y controlar el pago de la nómina • Autorizar la compra de equipos, insumos o herramientas de oficina • Gestionar la contratación de Personal

Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer de servicios básicos y otros servicios a las oficinas y gestionar proyectos para asegurar las buenas condiciones de trabajo para el personal. • Elaborar y gestionar mantenimiento de las instalaciones • Administrar caja chica • Gestionar las festividades o eventos sociales de la empresa • Elaborar presupuestos de gastos administrativos
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento al procedimiento de recepción de facturas de proveedores, servicios básicos, permisos municipales, etc. • Actualizar y hacer seguimiento de procedimientos y políticas de la empresa. • Tramite de permisos Municipales, Bomberos y organización de eventos festivos

CONDICIONES LABORALES

Horario de Trabajo	Días de Trabajo	Vehículo propio	Sueldo Básico
• 8am a 5pm (incluye 1 hora de almuerzo)	• lunes a viernes	No aplica	1500
Bonos	Pago por movilización	Responsabilidad por Manejo de Efectivo	Beneficios
No aplica	No aplica	Manejo de presupuesto y caja chica	No aplica
Comisiones	Utilidades	Seguros privados	Modalidad de Contratación
No aplica	Si	Si (opcional después de 1 año)	Indefinido con periodo de prueba

RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)

Factores Físicos	Factores Psicosociales	Factores Mecánicos	Factores Ergonómicos
No aplica	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.	No aplica	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias organizacionales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Integridad	Corresponde a un valor moral que tiene una persona, siendo recto y honrado en conducta y comportamiento, que analiza, respeta el bien común y de la organización.	A	Promueve y logra motivar a las personas a realizar trabajos cumpliendo con las normas de conducta y los valores de la organización
		B	Logra que las personas de su entorno cumplan con las normas de conducta y valores de la organización

		C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa
Compromiso	Se refiere a una obligación o acuerdo que tiene una persona con los demás ante una situación. Donde existe la obligación de cumplir el acuerdo establecido con la organización.	A	Facilita la resolución de problemas, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
		B	Brinda apoyo y ayuda a los demás, responde a sus necesidades y requisitos
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de sus colaboradores y apoya al cumplimiento de sus objetivos
Trabajo en Equipo	Es la capacidad que tiene una persona para crear equipos de trabajos que puedan funcionar y perdurar en el transcurso del tiempo.	A	Facilita el Trabajo en Equipo de trabajo organizaciones, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
		B	Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas
		C	Muestra escaso interés por crear equipos de trabajo
Aprendizaje continuo	Corresponde a la iniciativa por aprender o descubrir cosas nuevas, con el fin de emplearlos para mejorar funciones, servicios o procesos dentro de una organización	A	Busca capacitaciones y promueve convenios para capacitar a la organización
		B	Desarrolla mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental
		C	Muestra escaso interés por capacitarse
Competencias Gerenciales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Orientación al Servicio	Es la habilidad de enfocarse en brindar un buen servicio a los demás	A	Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización y logra constituirse como un facilitador para el logro de objetivos
		B	Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y otras relacionadas
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores
Negociación	Es la habilidad de establecer acuerdos favorables para las 2 partes que participen en una negociación	A	Posee la habilidad de llegar a acuerdos y logra que se cumplan los puntos establecidos.

		B	Posee la habilidad de llegar a acuerdos con la conformidad de los demás.
		C	Muestra poco interés en llegar a acuerdos
Cumplimiento de normas	Consiste en el enfoque de realizar trabajos o cumplir con los procesos siguiendo los métodos estándares y buenas practicas	A	Identifica y promueve el cumplimiento de normas internas y externas, buscando alcanzar estándares internacionales
		B	Desarrolla su trabajo tomando en cuenta normas internas y externas
		C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo cumpliendo normativas
Planificación y organización	Se trata de la habilidad de programar y ordenar las tareas necesarias para llegar a un objetivo	A	Identifica y promueve los sistemas planificación adecuados para visualizar el cumplimiento de metas
		B	Logra motivar a su equipo para que planifiquen y organicen sus tareas
		C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo de manera planificada y organizada
Competencias por cargo	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Liderazgo	Orientar la acción de los grupos de trabajo en una dirección determinada.	A	Sabe motivar a su equipo para que trabajen de forma unida por el cumplimiento de las metas.
		B	Delega responsabilidades y actividades a su equipo para lograr los objetivos trazados.
		C	Ante una situación crítica tiene la capacidad de saber cómo actuar para encontrar una solución.
Visión estratégica	Comprende cambios del entorno para plantear una respuesta estratégica.	A	Se puede adaptar a las nuevas necesidades de los clientes tomando como ejemplo modelos de procedimientos.
		B	Cuando ocurre algún imprevisto acude a su jefe para buscar guía.
		C	Monitorea los indicadores de la empresa para hacer ajustes.

Toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.	A	Lidera los procesos de toma de decisiones estratégica en la organización.
		B	Las decisiones que toma resuelven de manera oportuna los problemas que se presentan.
		C	Estudia todas las variables a tener en cuenta en una situación para saber qué hacer.

Anexo 14. *Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Gerente Financiero*

Manual de Perfil de Cargos por Competencias	
DATOS GENERALES	
Resumen del cargo	El Gerente financiero realiza el seguimiento de las finanzas de la empresa, flujo de dinero, activos y pasivos. Manejo de fondos de dinero de la empresa Proesvi S.A.
Nombre del cargo	Gerente Financiero
Nivel de Reporte Lineal	Gerente General
Relaciones internas	Gerente General Gerencia Administrativa Gerencia Comercial Gerencia de Proyectos Asistente Financiero
No. de Posiciones	1
No. y Posiciones a cargo (especificar)	1 Asistente Financiero
DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO	
Misión de la posición	Analizar el estado financiero de los proyectos de la empresa, controlar los presupuestos. Calcular y analizar la contribución marginal e identificar variaciones. Elaborar los flujos de caja de los proyectos, atender los requerimientos de entidades financieras.
Experiencia Requerida para el Cargo	3 años en cargos similares
Formación Académica	Ingeniero Comercial, Administración de Empresas o Licenciatura en Finanzas
Formación Académica adicional	Elaboración de presupuestos de proyectos, análisis financieros, estadísticas y costos. Control Presupuestario Conocimientos en Contabilidad.
Conocimientos adicionales específicos	Gestión de Inventario
Conocimientos de softwares	Excel Avanzado, PowerPoint, Sistemas Contables, Páginas Web Municipales, Office 365
Funciones Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los flujos de caja de los proyectos, para la revisión con el Gerente General. • Determinar de los precios de venta de las unidades. • Elaborar el presupuesto administrativo anual y de los otros departamentos.

Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un archivo con copias de todos los contratos y órdenes de trabajo los proyectos y ventas • Realizar el proceso de estructuración financiera de los proyectos • Ejecutar los protocolos de revisión de documentación para el pago de comisiones de ventas. • Generar, ingresar y actualizar los precios de las unidades del inventario, tasas de interés, notas de crédito en el sistema para las negociaciones del departamento comercial. • Obtener de fuentes de financiamiento para la eficiente promoción de los proyectos, así también como la presentación de este análisis con finalidad aprobatoria del Gerente General. • Hacer análisis comparativos de precios • Confirmar valores acreditados • Analizar los costos proyectados en la construcción de los proyectos versus los costos reales para generar reportes de control y comparativos. 		
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte durante el proceso de auditoría externa para entregar la información requerida. • Apoyar en las actividades de soporte al departamento de Ventas. • Cotizar tasas de inversión en instituciones bancarias para mantener al día la base de datos • Revisar el presupuesto de cada departamento para la entrega final al Gerente General • Calcular descuentos a clientes por pronto pago o plan de pago atractivo. • Administrar las cuentas bancarias, tal como: apertura de cuentas, transferencias, cobros, etc. • Liquidar valores por consumo de agua y luz • Revisar conciliación bancaria de clientes. 		
CONDICIONES LABORALES			
Horario de Trabajo	Días de Trabajo	Vehículo propio	Sueldo Básico
Funciones de confianza	•lunes a viernes	No aplica	\$1.700
Bonos	Pago por movilización	Responsabilidad por Manejo de Efectivo	Beneficios
No aplica	Si, con voucher para gestiones laborales.	No aplica	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + convenios de crédito corporativo.
Comisiones	Utilidades	Seguros privados	Modalidad de Contratación
No aplica	Si	Si (opcional después de 1 año)	Indefinido con periodo de prueba
RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)			
Factores Físicos	Factores Psicosociales	Factores Mecánicos	Factores Ergonómicos
No aplica	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.	No aplica	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS			

Competencias organizacionales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Integridad	Corresponde a un valor moral que tiene una persona, siendo recto y honrado en conducta y comportamiento, que analiza, respeta el bien común y de la organización.	A	Promueve y logra motivar a las personas a realizar trabajos cumpliendo con las normas de conducta y los valores de la organización
		B	Logra que las personas de su entorno cumplan con las normas de conducta y valores de la organización
		C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa
Compromiso	Se refiere a una obligación o acuerdo que tiene una persona con los demás ante una situación. Donde existe la obligación de cumplir el acuerdo establecido con la organización.	A	Facilita la resolución de problemas, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
		B	Brinda apoyo y ayuda a los demás, responde a sus necesidades y requisitos
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de sus colaboradores y apoya al cumplimiento de sus objetivos
Trabajo en Equipo	Es la capacidad que tiene una persona para crear equipos de trabajos que puedan funcionar y perdurar en el transcurso del tiempo.	A	Facilita el Trabajo en Equipo de trabajo organizaciones, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
		B	Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas
		C	Muestra escaso interés por crear equipos de trabajo
Aprendizaje continuo	Corresponde a la iniciativa por aprender o descubrir cosas nuevas, con el fin de emplearlos para mejorar funciones, servicios o procesos dentro de una organización	A	Busca capacitaciones y promueve convenios para capacitar a la organización
		B	Desarrolla mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental
		C	Muestra escaso interés por capacitarse
Competencias Gerenciales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Orientación al Servicio	Es la habilidad de enfocarse en brindar un buen servicio a los demás	A	Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización y logra

			constituirse como un facilitador para el logro de objetivos
		B	Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y otras relacionadas
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores
Negociación	Es la habilidad de establecer acuerdos favorables para las 2 partes que participen en una negociación	A	Posee la habilidad de llegar a acuerdos y logra que se cumplan los puntos establecidos.
		B	Posee la habilidad de llegar a acuerdos con la conformidad de los demás.
		C	Muestra poco interés en llegar a acuerdos
Cumplimiento de normas	Consiste en el enfoque de realizar trabajos o cumplir con los procesos siguiendo los métodos estándares y buenas practicas	A	Identifica y promueve el cumplimiento de normas internas y externas, buscando alcanzar estándares internacionales
		B	Desarrolla su trabajo tomando en cuenta normas internas y externas
		C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo cumpliendo normativas
Planificación y organización	Se trata de la habilidad de programar y ordenar las tareas necesarias para llegar a un objetivo	A	Identifica y promueve los sistemas planificación adecuados para visualizar el cumplimiento de metas
		B	Logra motivar a su equipo para que planifiquen y organicen sus tareas
		C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo de manera planificada y organizada
Competencias por cargo	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Visión estratégica	Comprende cambios del entorno para plantear una respuesta estratégica.	A	Se puede adaptar a las nuevas necesidades de los clientes tomando como ejemplo modelos de procedimientos.
		B	Cuando ocurre algún imprevisto acude a su jefe para buscar guía.
		C	Monitorea los indicadores de la empresa para hacer ajustes.

Toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.	A	Lidera los procesos de toma de decisiones estratégica en la organización.
		B	Las decisiones que toma resuelven de manera oportuna los problemas que se presentan.
		C	Estudia todas las variables a tener en cuenta en una situación para saber qué hacer.
Desarrollo de proyectos	Habilidad para participar, planear y liderar las diferentes etapas para hacer un proyecto.	A	Está al tanto del cronograma del proyecto para lograr altos niveles de desempeño en los proyectos.
		B	Divide el proyecto en fases y en cada una define unas actividades y los responsables.
		C	Hace seguimiento al avance del proyecto y es proactivo en la identificación de posibles problemas.

Manual de Perfil de Cargos por Competencias

DATOS GENERALES

Resumen del cargo	El Gerente comercial planifica y dirige las ventas de los productos o servicios de la empresa Proesvi S.A.
Nombre del Cargo	Gerente Comercial
Nivel de Reporte Lineal	Gerente General
Relaciones internas	Gerente General Gerencia Administrativa Gerencia Financiera Gerencia de Proyectos Asistente Comercial
No. de Posiciones	1
No. y Posiciones a cargo (especificar)	1 Asistente Comercial

DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO

Misión de la posición	Dirigir y organizar negocios definiendo metas, y estrategias para captar clientes y cerrar ventas exitosas para los proyectos de acuerdo al presupuesto, evaluando los trabajos y coordinando con las áreas de apoyo para alcanzar objetivos.
Experiencia Requerida para el Cargo	3 años en cargos similares
Formación Académica	Ingeniero Comercial, Administración de Empresas o Licenciatura en Marketing
Formación Académica adicional	Ventas estratégicas, proceso de ventas, habilidades comerciales, neuroventa, PNL. Manejo de redes sociales y medios digitales. Estudios de mercado. Definición de presupuestos comerciales.
Conocimientos de softwares	Excel Avanzado, PowerPoint, Sistemas Contables, Páginas Web Municipales, Office 365
Conocimientos adicionales específicos	Gestión de procesos. Gestión de Proyectos Elaboración de informes de cumplimiento de metas. Liderazgo y motivación de equipos. Procesos de Coaching y mentoring.
Funciones Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar equipos, realizar seguimientos y apoyar al cumplimiento y cierre de las ventas. • Elaborar las proyecciones de ventas, para establecer y definir objetivos de ventas. • Supervisar y controlar el cumplimiento de los procesos de ventas para cumplir con las políticas establecidas

Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar reuniones para mantener informado al equipo de ejecutivos de negocios sobre actualizaciones del proceso de ventas • Elaborar, socializar y registrar planes de acción por proyecto • Apoyar en reuniones con clientes a los ejecutivos en negociaciones. • Revisar y verificar la información cargada al sistema para las ventas • Preparar y supervisar los presupuestos y objetivos de ventas, y la estructura de pago de comisiones o bonos de cumplimiento por proyecto. • Planificar y presentar estrategias comerciales para cada proyecto y diseño de procesos de ventas. • Coordinar actividades con la asistente comercial para definir agenda de actividades y reuniones. • Liderar reuniones trimestrales de revisión de cumplimientos de ventas
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Generar y direccionar datos de bases de clientes potenciales • Capacitar al equipo en temas específicos de ventas, comercial y gestión • Elaborar, socializar e implementar nuevos procedimientos para el proceso de ventas. • Asistir a conferencias, eventos o invitaciones en representación de la empresa para generar redes de contactos • Supervisar al personal de ventas en los stands de la empresa en ferias y exposiciones. • Realizar sesiones de motivación y retroalimentar al equipo para incentivar el cumplimiento de metas.

CONDICIONES LABORALES

Horario de Trabajo	Días de Trabajo	Vehículo propio	Sueldo Básico
Funciones de confianza	•lunes a viernes	No aplica	\$2.500
Bonos	Pago por movilización	Responsabilidad por Manejo de Efectivo	Beneficios
Si	Si, con voucher para gestiones laborales.	Si	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria.
Comisiones	Utilidades	Seguros privados	Modalidad de Contratación
Si (según políticas de la empresa)	Si	Si (opcional después de 1 año)	Indefinido con periodo de prueba

RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)

Factores Físicos	Factores Psicosociales	Factores Mecánicos	Factores Ergonómicos
Equipo de Protección Personal (EPP) para visitas a obras o empresas	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.	No aplica	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias organizacionales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
-------------------------------	------------	-------	-------------------------------------------------------

Integridad	Corresponde a un valor moral que tiene una persona, siendo recto y honrado en conducta y comportamiento, que analiza, respeta el bien común y de la organización.	A	Promueve y logra motivar a las personas a realizar trabajos cumpliendo con las normas de conducta y los valores de la organización
		B	Logra que las personas de su entorno cumplan con las normas de conducta y valores de la organización
		C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa
Compromiso	Se refiere a una obligación o acuerdo que tiene una persona con los demás ante una situación. Donde existe la obligación de cumplir el acuerdo establecido con la organización.	A	Facilita la resolución de problemas, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
		B	Brinda apoyo y ayuda a los demás, responde a sus necesidades y requisitos
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de sus colaboradores y apoya al cumplimiento de sus objetivos
Trabajo en Equipo	Es la capacidad que tiene una persona para crear equipos de trabajos que puedan funcionar y perdurar en el transcurso del tiempo.	A	Facilita el Trabajo en Equipo de trabajo organizaciones, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
		B	Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas
		C	Muestra escaso interés por crear equipos de trabajo
Aprendizaje continuo	Corresponde a la iniciativa por aprender o descubrir cosas nuevas, con el fin de emplearlos para mejorar funciones, servicios o procesos dentro de una organización	A	Busca capacitaciones y promueve convenios para capacitar a la organización
		B	Desarrolla mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental
		C	Muestra escaso interés por capacitarse
Competencias Gerenciales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo

Orientación al Servicio	Es la habilidad de enfocarse en brindar un buen servicio a los demás	A	Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización y logra constituirse como un facilitador para el logro de objetivos
		B	Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y otras relacionadas
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores
Negociación	Es la habilidad de establecer acuerdos favorables para las 2 partes que participen en una negociación	A	Posee la habilidad de llegar a acuerdos y logra que se cumplan los puntos establecidos.
		B	Posee la habilidad de llegar a acuerdos con la conformidad de los demás.
		C	Muestra poco interés en llegar a acuerdos
Cumplimiento de normas	Consiste en el enfoque de realizar trabajos o cumplir con los procesos siguiendo los métodos estándares y buenas practicas	A	Identifica y promueve el cumplimiento de normas internas y externas, buscando alcanzar estándares internacionales
		B	Desarrolla su trabajo tomando en cuenta normas internas y externas
		C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo cumpliendo normativas
Planificación y organización	Se trata de la habilidad de programar y ordenar las tareas necesarias para llegar a un objetivo	A	Identifica y promueve los sistemas planificación adecuados para visualizar el cumplimiento de metas
		B	Logra motivar a su equipo para que planifiquen y organicen sus tareas
		C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo de manera planificada y organizada
Competencias por cargo	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo

Destreza comunicativa	Consiste en la capacidad de poder transmitir información o ideas de manera clara y concisa a las demás personas	A	Identifica y promueve los sistemas de comunicación adecuados para transmitir de manera clara y precisa sus ideas y pensamientos
		B	Tiene la habilidad de transmitir información de manera clara a los demás
		C	Sus ideas y ordenes no son claras
Visión estratégica	Comprende cambios del entorno para plantear una respuesta estratégica.	A	Se puede adaptar a las nuevas necesidades de los clientes tomando como ejemplo modelos de procedimientos.
		B	Cuando ocurre algún imprevisto acude a su jefe para buscar guía.
		C	Monitorea los indicadores de la empresa para hacer ajustes.
Supervisión de calidad	Habilidad para controlar y monitorear el debido cumplimiento de los estándares de calidad.	A	Establece los sistemas de control de calidad del trabajo en su área.
		B	Brinda retroalimentación a su equipo para ayudarles a mejorar en la calidad de su trabajo.
		C	Verifica los procesos de su área buscando cómo mejorar los productos y servicios entregados al cliente.

Anexo 16. *Manual de Perfil de Cargos por Competencias del Gerente de Proyectos*

Manual de Perfil de Cargos por Competencias	
DATOS GENERALES	
Resumen del cargo	El Gerente de Proyectos controla los tiempos de ejecución, el alcance y costos de los proyectos que desarrolle Proesvi S.A.
Nombre del cargo	Gerente de Proyectos
Nivel de Reporte Lineal	Gerente General
Relaciones internas	Gerente General Gerencia Administrativa Gerencia Financiera Gerencia Comercial Operador 1 y 2
No. de Posiciones	1
No. y Posiciones a cargo (especificar)	2 Operadores de Proyecto
DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO	
Misión de la posición	Elaborar planes de diseño de proyectos de acuerdo a las especificaciones definidas. Control de tiempos de ejecución y presupuestos.
Experiencia Requerida para el cargo	3 años en cargos similares
Formación Académica	Ingeniero Industrial, mecánico o civil o administración de empresas
Formación Académica adicional	Diseño y construcción
Conocimientos de softwares	Excel Avanzado, PowerPoint, Sistemas Contables, Páginas Web Municipales, Office 365. AUTOCAD PROJECT (opcional)
Conocimientos adicionales específicos	Normas de construcción Normas eléctricas Normas de sistemas contra incendio
Funciones Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en reuniones de comité de revisión de planos con las áreas vinculadas, garantizar la correcta interpretación de los planos. • Atender requerimientos de diseños. • Participación en el comité de revisión y aprobación de las propuestas de los proyectos.

Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en reuniones con proveedores e ingenieros colaboradores de los diseños. • Revisar y hacer seguimiento a los proyectos, vigilar el cumplimiento de normas, especificaciones y características correspondientes. • Presentar planos y cronogramas de trabajo para entregar a los clientes. • Elaborar planos de anteproyectos para trámites de aprobaciones. • Participar en las reuniones de planificación de nuevos proyectos • Elaboración de informes/reportes periódicos de las metas y tareas cumplidas a la directiva general.
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en reuniones con clientes para elaboración de propuestas de acuerdo a su necesidad • Participar de reuniones con Gerencia Comercial para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar.

CONDICIONES LABORALES

Horario de Trabajo	Días de Trabajo	Vehículo propio	Sueldo Básico
•8am a 5pm (incluye 1 hora de almuerzo)	•lunes a viernes	No aplica	\$2.500
Bonos	Pago por movilización	Responsabilidad por Manejo de Efectivo	Beneficios
Si	Si, con voucher para gestiones laborales.	Si	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria.
Comisiones	Utilidades	Seguros privados	Modalidad de Contratación
No aplica	Si	Si (opcional después de 1 año)	Indefinido con periodo de prueba

RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)

Factores Físicos	Factores Psicosociales	Factores Mecánicos	Factores Ergonómicos
Equipo de Protección Personal (EPP) para visitas a obras o empresas	Mínuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.	No aplica	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias organizacionales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Integridad	Corresponde a un valor moral que tiene una persona, siendo recto y honrado en conducta y comportamiento, que analiza, respeta el bien común y de la organización.	A	Promueve y logra motivar a las personas a realizar trabajos cumpliendo con las normas de conducta y los valores de la organización

		B	Logra que las personas de su entorno cumplan con las normas de conducta y valores de la organización
		C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa
Compromiso	Se refiere a una obligación o acuerdo que tiene una persona con los demás ante una situación. Donde existe la obligación de cumplir el acuerdo establecido con la organización.	A	Facilita la resolución de problemas, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
		B	Brinda apoyo y ayuda a los demás, responde a sus necesidades y requisitos
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de sus colaboradores y apoya al cumplimiento de sus objetivos
Trabajo en Equipo	Es la capacidad que tiene una persona para crear equipos de trabajos que puedan funcionar y perdurar en el transcurso del tiempo.	A	Facilita el Trabajo en Equipo de trabajo organizaciones, mediante iniciativas anticipadas y espontaneas
		B	Promueve activamente la cooperación en el interior de su área y con otras relacionadas
		C	Muestra escaso interés por crear equipos de trabajo
Aprendizaje continuo	Corresponde a la iniciativa por aprender o descubrir cosas nuevas, con el fin de emplearlos para mejorar funciones, servicios o procesos dentro de una organización	A	Busca capacitaciones y promueve convenios para capacitar a la organización
		B	Desarrolla mecanismos organizacionales que promueven la cooperación interdepartamental
		C	Muestra escaso interés por capacitarse
Competencias Gerenciales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Orientación al Servicio	Es la habilidad de enfocarse en brindar un buen servicio a los demás	A	Promueve el espíritu de colaboración en toda la organización y logra constituirse como un facilitador para el logro de objetivos

		B	Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y otras relacionadas
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores
Negociación	Es la habilidad de establecer acuerdos favorables para las 2 partes que participen en una negociación	A	Posee la habilidad de llegar a acuerdos y logra que se cumplan los puntos establecidos.
		B	Posee la habilidad de llegar a acuerdos con la conformidad de los demás.
		C	Muestra poco interés en llegar a acuerdos
Cumplimiento de normas	Consiste en el enfoque de realizar trabajos o cumplir con los procesos siguiendo los métodos estándares y buenas practicas	A	Identifica y promueve el cumplimiento de normas internas y externas, buscando alcanzar estándares internacionales
		B	Desarrolla su trabajo tomando en cuenta normas internas y externas
		C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo cumpliendo normativas
Planificación y organización	Se trata de la habilidad de programar y ordenar las tareas necesarias para llegar a un objetivo	A	Identifica y promueve los sistemas planificación adecuados para visualizar el cumplimiento de metas
		B	Logra motivar a su equipo para que planifiquen y organicen sus tareas
		C	Muestra poca inclinación por desarrollar su trabajo de manera planificada y organizada
Competencias por cargo	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Destreza comunicativa	Consiste en la capacidad de poder transmitir información o ideas de manera clara y concisa a las demás personas	A	Identifica y promueve los sistemas de comunicación adecuados para transmitir de manera clara y precisa sus ideas y pensamientos
		B	Tiene la habilidad de transmitir información de manera clara a los demás

		C	Sus ideas y ordenes no son claras
Orientación al cliente	Corresponde a la habilidad de generar valor al cliente	A	Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basados en la confianza
		B	Genera relaciones de confianza
		C	Logra atender a todos los clientes
Toma de decisiones	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.	A	Lidera los procesos de toma de decisiones estratégica en la organización.
		B	Las decisiones que toma resuelven de manera oportuna los problemas que se presentan.
		C	Estudia todas las variables a tener en cuenta en una situación para saber qué hacer.

Manual de Perfil de Cargos por Competencias

DATOS GENERALES

Resumen del cargo	Gestión de procesos administrativos, planificación, gestión y archivo de documentos, elaboración de cuentas y roles de pagos de nomina, gestión de mantenimiento de oficinas y control de gastos.
Título del Cargo	Asistente Administrativo
Nivel de Reporte Lineal	Gerente Administrativo
Relaciones internas	Gerente Administrativo Asistente Financiero
No. de Posiciones	No aplica
No. y Posiciones a cargo (especificar)	0

DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO

Misión de la posición	Gestión administrativa de la empresa y brindar soporte a los otros departamentos. Ejecutar actividades de mantenimiento en las oficinas, receptar documentación y facturas.
Experiencia Requerida para el cargo	1 año en cargos similares
Formación Académica	Pregrado o Bachiller
Formación Académica adicional	Ninguno en específico
Conocimientos de softwares	Correos electrónicos y utilitarios básicos
Conocimientos adicionales específicos	Ninguno en específico
Funciones Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar trámites administrativos en municipios y otras entidades de control para cumplir entregas o requerimientos administrativos • Gestionar el mantenimiento de las bodegas • Mantener la limpieza de las oficinas para aportar en las buenas condiciones de trabajo del personal.

Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar depósitos en bancos para completar el proceso de recaudación y tener los fondos disponibles en las cuentas • Receptar documentación y distribuirlo a quien corresponda • Gestionar el mantenimiento de las fachadas, techos, rejas, adecuaciones eléctricas o constructivas de la empresa • Coordinar eventos o festividades en la empresa • Contestar y redireccionar llamadas
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control de los Vouchers y registrar los movimientos de la caja chica • Archivar documentos • Atender a clientes que lleguen al sitio y direccionarlos a quien corresponda

CONDICIONES LABORALES

Horario de Trabajo	Días de Trabajo	Vehículo propio	Sueldo Básico
• 8am a 5pm (incluye 1 hora de almuerzo)	• Lunes a Viernes	No aplica	700
Bonos	Pago por movilización	Responsabilidad por Manejo de Efectivo	Beneficios
No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Comisiones	Utilidades	Seguros privados	Modalidad de Contratación
No aplica	Si	Si (opcional después de 1 año)	Indefinido con periodo de prueba

RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)

Factores Físicos	Factores Psicosociales	Factores Mecánicos	Factores Ergonómicos
No aplica	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.	No aplica	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias organizacionales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Integridad	Corresponde a un valor moral que tiene una persona, siendo recto y honrado en conducta y comportamiento, que analiza, respeta el bien común y de la organización.	A	Monitorea que sus obligaciones se cumplan con los requerimientos correspondientes
		B	Cumple sus tareas con las normas de conducta y valores de la empresa
		C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa
Compromiso	Se refiere a una obligación o acuerdo que tiene una	A	Cumple con las tareas con las que se ha comprometido

	persona con los demás ante una situación. Donde existe la obligación de cumplir el acuerdo establecido con la organización.	B	Muestra Interés por las necesidades de los demás y apoya al cumplimiento de sus objetivos
		C	Tiene predisposición para ayudar a otros
Trabajo en Equipo	Es la capacidad que tiene una persona para crear equipos de trabajos que puedan funcionar y perdurar en el transcurso del tiempo.	A	Participa activamente con las personas de su área para lograr objetivos en común
		B	Aporta poco en los grupos de trabajo
		C	Muestra poca inclinación para contribuir con los demás si eso no es parte de sus responsabilidades
Aprendizaje continuo	Corresponde a la iniciativa por aprender o descubrir cosas nuevas, con el fin de emplearlos para mejorar funciones, servicios o procesos dentro de una organización	A	Se motiva por aprender cosas nuevas para responder a las necesidades y requisitos de la organización
		B	Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de aprendizaje de su grupo de trabajo
		C	Muestra poca inclinación por adquirir nuevos conocimientos
Competencias Gerenciales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Orientación al Servicio	Es la habilidad de enfocarse en brindar un buen servicio a los demás	A	Colabora activamente con todas las áreas
		B	Colabora con los integrantes de su propia área
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores y Mantiene una actitud poco colaborativa
Negociación	Es la habilidad de establecer acuerdos favorables para las 2 partes que participen en una negociación	A	Llega a cerrar acuerdos formales
		B	Realiza acuerdos de manera informal
		C	No logra cerrar acuerdos
Cumplimiento de normas	Consiste en el enfoque de realizar trabajos o cumplir con los procesos siguiendo los métodos estándares y buenas practicas	A	Realiza su trabajo cumpliendo todas las normas o buenas prácticas establecidas.
		B	Frecuentemente realiza su trabajo cumpliendo con las normas o buenas prácticas establecidas
		C	No realiza su trabajo cumpliendo normas o buenas practicas
Planificación y organización	Se trata de la habilidad de programar y ordenar las	A	Planifica y organiza sus tareas
		B	Muestra interés por planificar sus actividades o tareas

	tareas necesarias para llegar a un objetivo	C	No planifica las tareas
Competencias por Cargo	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Adaptabilidad	Es la capacidad que tiene una persona para adaptarse a los cambios internos y externos de la organización	A	Participa activamente en el proceso de adaptación a los cambios organizacionales
		B	Se adapta a los cambios organizacionales
		C	Muestra escaso interés en adaptarse a los cambios
Tolerancia a la Presión	Consiste en la capacidad de mantener un buen semblante y comportamiento frente a las exigencias de trabajo adicional	A	Genera un entorno amigable
		B	Mantiene la cordialidad y buena comunicación frente a cualquier entorno hostil
		C	No puede desempeñarse frente a exigencias del trabajo
Supervisión de calidad	Habilidad para controlar y monitorear el debido cumplimiento de los estándares de calidad.	A	Controla la calidad de sus tareas
		B	Controla parcialmente la calidad sus tareas
		C	Muestra escaso interés por controlar la calidad

Manual de Perfil de Cargos por Competencias

DATOS GENERALES

Resumen del cargo	EL asistente financiero realiza pagos, desarrolla informe de costos y gestión de las facturas, ingresos de información al SRI y control de ingresos y egresos.
Título del cargo	Asistente Financiero
Nivel de Reporte Lineal	Gerente Financiero
Relaciones Internas	Gerente Financiero Asistente Administrativo
No. de Posiciones	No aplica
No. y Posiciones a cargo (especificar)	0

DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO

Misión de la posición	Responsable de planificar, organizar y coordinar procesos contables. Verificar la exactitud de la información contenida, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad, normas tributarias, políticas administrativas y criterios dispuestos por la superintendencia de compañías.
Experiencia Requerida para el Cargo	3 años en cargos similares
Formación Académica	CPA
Formación Académica adicional	Capacitación constante de las nuevas normas tributarios y superintendencia de compañía.
Conocimientos de softwares	Correos electrónicos y utilitarios básicos. Aplicativos de las páginas del SRI, IESS, SÚPER DE COMPAÑÍAS.
Conocimientos adicionales específicos	Ninguno en específico
Funciones Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar parte contable para el Informe a los accionistas, anexos y dividendos. • Controlar el correcto registro de la contabilidad • Elaboración de Estados Financieros en fechas solicitas por la gerencia financiera.

Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar información a los Auditores financieros • Elaborar reportes de ventas mensuales • Preparar asientos contables varios de depreciaciones, ajustes y nómina • Atender requerimientos con las entidades de control, SRI y Súper de Compañías para cumplir requerimientos. • Entregar información a los Auditores Tributarios • Enviar información a la Súper de Compañía. • Revisión de Anexo bajo relación de dependencia (Formulario 107) para verificar información entregada por Talento Humano antes de la carga en el SRI. • Elaboración del Informe de Cumplimiento Tributario para el SRI. • Elaborar declaraciones de Impuesto a la Renta para el SRI. • Revisar de conciliaciones bancarias • Contabilización de los costos de cada una de los proyectos
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar mensualmente las declaraciones IVA y Retención. • Revisar y firmar confirmaciones de fondos de los clientes para requerimientos de crédito y cobranzas

CONDICIONES LABORALES

Horario de Trabajo	Días de Trabajo	Vehículo propio	Sueldo Básico
• Funciones de Confianza	• Lunes a Viernes	No aplica	\$900
Bonos	Pago por movilización	Responsabilidad por Manejo de Efectivo	Beneficios
No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Comisiones	Utilidades	Seguros privados	Modalidad de Contratación
No aplica	Si	Si (opcional después de 1 año)	Indefinido con periodo de prueba
RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)			
Factores Físicos	Factores Psicosociales	Factores Mecánicos	Factores Ergonómicos
No aplica	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.	No aplica	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias organizacionales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Integridad	Corresponde a un valor moral que tiene una persona, siendo recto y honrado en conducta y comportamiento, que analiza, respeta el bien común y de la organización.	A	Monitorea que sus obligaciones se cumplan con los requerimientos correspondientes
		B	Cumple sus tareas con las normas de conducta y valores de la empresa

		C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa
Compromiso	Se refiere a una obligación o acuerdo que tiene una persona con los demás ante una situación. Donde existe la obligación de cumplir el acuerdo establecido con la organización.	A	Cumple con las tareas con las que se ha comprometido
		B	Muestra Interés por las necesidades de los demás y apoya al cumplimiento de sus objetivos
		C	Tiene predisposición para ayudar a otros
Trabajo en Equipo	Es la capacidad que tiene una persona para crear equipos de trabajos que puedan funcionar y perdurar en el transcurso del tiempo.	A	Participa activamente con las personas de su área para lograr objetivos en común
		B	Aporta poco en los grupos de trabajo
		C	Muestra poca inclinación para contribuir con los demás si eso no es parte de sus responsabilidades
Aprendizaje continuo	Corresponde a la iniciativa por aprender o descubrir cosas nuevas, con el fin de emplearlos para mejorar funciones, servicios o procesos dentro de una organización	A	Se motiva por aprender cosas nuevas para responder a las necesidades y requisitos de la organización
		B	Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de aprendizaje de su grupo de trabajo
		C	Muestra poca inclinación por adquirir nuevos conocimientos
Competencias Gerenciales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Orientación al Servicio	Es la habilidad de enfocarse en brindar un buen servicio a los demás	A	Colabora activamente con todas las áreas
		B	Colabora con los integrantes de su propia área
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores y Mantiene una actitud poco colaborativa

Negociación	Es la habilidad de establecer acuerdos favorables para las 2 partes que participan en una negociación	A	Llega a cerrar acuerdos formales
		B	Realiza acuerdos de manera informal
		C	No logra cerrar acuerdos
Cumplimiento de normas	Consiste en el enfoque de realizar trabajos o cumplir con los procesos siguiendo los métodos estándares y buenas practicas	A	Realiza su trabajo cumpliendo todas las normas o buenas prácticas establecidas.
		B	Frecuentemente realiza su trabajo cumpliendo con las normas o buenas prácticas establecidas
		C	No realiza su trabajo cumpliendo normas o buenas practicas
Planificación y organización	Se trata de la habilidad de programar y ordenar las tareas necesarias para llegar a un objetivo	A	Planifica y organiza sus tareas
		B	Muestra interés por planificar sus actividades o tareas
		C	No planifica las tareas
Competencias por cargo	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Tolerancia a la Presión	Consiste en la capacidad de mantener un buen semblante y comportamiento frente a las exigencias de trabajo adicional	A	Genera un entorno amigable
		B	Mantiene la cordialidad y buena comunicación frente a cualquier entorno hostil
		C	No puede desempeñarse frente a exigencias del trabajo
Desarrollo de proyectos	Habilidad para participar, planear y liderar las diferentes etapas para hacer un proyecto.	A	Realiza los proyectos que le fueron asignados cumpliendo con el alcance, tiempo y costo
		B	Los proyectos que desarrollo no cumplen con una de las 3 variables de los proyectos (alcance, tiempo o costo)
		C	Los proyectos no cumplen con las 3 variables de los proyectos (alcance, tiempo y costo)

Supervisión de calidad	Habilidad para controlar y monitorear el debido cumplimiento de los estándares de calidad.	A	Controla la calidad de sus tareas
		B	Controla parcialmente la calidad sus tareas
		C	Muestra escaso interés por controlar la calidad

Manual de Perfil de Cargos por Competencias

DATOS GENERALES

Resumen del cargo	EL asistente comercial utiliza los recursos para realizar operaciones comerciales, captación de clientes potenciales y cierre de contratos.
Título del Cargo	Asistente Comercial
Nivel de Reporte Lineal	Gerente Comercial
Relaciones Internas	Gerente Comercial Asistente Financiero
No. de Posiciones	No aplica
No. y Posiciones a cargo (especificar)	0

DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO

Misión de la posición	Captar clientes, retenerlos y generar ventas sostenibles
Experiencia Requerida para el Cargo	1 año en cargos similares
Formación Académica	Estudiantes de Licenciatura en Marketing o Administración de Empresas
Formación Académica adicional	En ventas estratégicas, proceso de ventas, habilidades comerciales, neuroventa, PNL.
Conocimientos de softwares	Correos electrónicos y utilitarios básicos.
Conocimientos adicionales específicos	Conocer el medio empresarial o del sector comercial
Funciones Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar presentaciones para cada reunión con clientes de acuerdo con el proyecto y al tipo de cliente • Realizar informes de cumplimiento. • Visitar a clientes fuera de oficina para poder concretar ventas, retirar documentación pendiente, obtener firmas, o realizar seguimientos.
Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las reuniones con clientes para cierre de los contratos • Negociar con clientes según políticas de ventas de área comercial y financiera. • Gestionar la obtención de documentos por cada cliente para el proceso de aprobación interna de venta. • Ingresar la información en el sistema para facilitar el seguimiento y reporte de gestiones realizadas a la Gerencia Comercial.

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimientos a clientes potenciales para poder definir prospectos de compradores.
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> Participar en reuniones del equipo comercial para proponer ideas, plantear inquietudes, cambios o sugerencias. Revisar bases de datos de clientes para identificar clientes potenciales Realizar la revisión del perfil del cliente Realizar la búsqueda de información para estudios de mercado. Generar ideas en la fase de planificación de los proyectos y planes de ventas.

CONDICIONES LABORALES

Horario de Trabajo	Días de Trabajo	Vehículo propio	Sueldo Básico
• Funciones de Confianza	•lunes a viernes	Si	\$1.500
Bonos	Pago por movilización	Responsabilidad por Manejo de Efectivo	Beneficios
Si	Si, con voucher para gestiones laborales.	Si	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + uniforme
Comisiones	Utilidades	Seguros privados	Modalidad de Contratación
Si (según políticas de la empresa)	Si	Si (opcional después de 1 año)	Indefinido con periodo de prueba

RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)

Factores Físicos	Factores Psicosociales	Factores Mecánicos	Factores Ergonómicos
No aplica	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.	No aplica	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Competencias organizacionales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Integridad	Corresponde a un valor moral que tiene una persona, siendo recto y honrado en conducta y comportamiento, que analiza, respeta el bien común y de la organización.	A	Monitorea que sus obligaciones se cumplan con los requerimientos correspondientes
		B	Cumple sus tareas con las normas de conducta y valores de la empresa
		C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa

Compromiso	Se refiere a una obligación o acuerdo que tiene una persona con los demás ante una situación. Donde existe la obligación de cumplir el acuerdo establecido con la organización.	A	Cumple con las tareas con las que se ha comprometido
		B	Muestra Interés por las necesidades de los demás y apoya al cumplimiento de sus objetivos
		C	Tiene predisposición para ayudar a otros
Trabajo en Equipo	Es la capacidad que tiene una persona para crear equipos de trabajos que puedan funcionar y perdurar en el transcurso del tiempo.	A	Participa activamente con las personas de su área para lograr objetivos en común
		B	Aporta poco en los grupos de trabajo
		C	Muestra poca inclinación para contribuir con los demás si eso no es parte de sus responsabilidades
Aprendizaje continuo	Corresponde a la iniciativa por aprender o descubrir cosas nuevas, con el fin de emplearlos para mejorar funciones, servicios o procesos dentro de una organización	A	Se motiva por aprender cosas nuevas para responder a las necesidades y requisitos de la organización
		B	Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de aprendizaje de su grupo de trabajo
		C	Muestra poca inclinación por adquirir nuevos conocimientos
Competencias Gerenciales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Orientación al Servicio	Es la habilidad de enfocarse en brindar un buen servicio a los demás	A	Colabora activamente con todas las áreas
		B	Colabora con los integrantes de su propia área
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores y Mantiene una actitud poco colaborativa
Negociación	Es la habilidad de establecer acuerdos favorables para las 2 partes que participen en una negociación	A	Llega a cerrar acuerdos formales
		B	Realiza acuerdos de manera informal
		C	No logra cerrar acuerdos
Cumplimiento de normas	Consiste en el enfoque de realizar trabajos o cumplir con los procesos siguiendo los métodos estándares y buenas prácticas	A	Realiza su trabajo cumpliendo todas las normas o buenas prácticas establecidas.
		B	Frecuentemente realiza su trabajo cumpliendo con las normas o buenas prácticas establecidas

		C	No realiza su trabajo cumpliendo normas o buenas practicas
Planificación y organización	Se trata de la habilidad de programar y ordenar las tareas necesarias para llegar a un objetivo	A	Planifica y organiza sus tareas
		B	Muestra interés por planificar sus actividades o tareas
		C	No planifica las tareas
Competencias por cargo	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Adaptabilidad	Es la capacidad que tiene una persona para adaptarse a los cambios internos y externos de la organización	A	Participa activamente en el proceso de adaptación a los cambios organizacionales
		B	Se adapta a los cambios organizacionales
		C	Muestra escaso interés en adaptarse a los cambios
Destreza comunicativa	Consiste en la capacidad de poder transmitir información o ideas de manera clara y concisa a las demás personas	A	Utiliza medios adecuados y formales para comunicarse para hacer entender la información que trasmite
		B	Mantiene una buena comunicación con sus compañeros y establece buenos vínculos
		C	Se comunica con los integrantes de su equipo solo si resulta estrictamente necesario
Desarrollo de proyectos	Habilidad para participar, planear y liderar las diferentes etapas para hacer un proyecto.	A	Realiza los proyectos que le fueron asignados cumpliendo con el alcance, tiempo y costo
		B	Los proyectos que desarrollo no cumplen con una de las 3 variables de los proyectos (alcance, tiempo o costo)
		C	Los proyectos no cumplen con las 3 variables de los proyectos (alcance, tiempo y costo)

Manual de Perfil de Cargos por Competencias	
DATOS GENERALES	
Resumen del cargo	El operador de proyectos 1 gestiona y desarrolla los proyectos de carácter eléctrico, sistemas de control o automatización de equipos de seguridad.
Título del cargo	Operador
Nivel de Reporte Lineal	Gerente Proyectos
Relaciones del cargo	Gerente Proyectos Asistente Financiero Asistente Comercial
No. de Posiciones	No aplica
No. y Posiciones a cargo (especificar)	0
DATOS ESPECÍFICOS DEL PERFIL DURO	
Misión de la posición	Trabajo operativo y técnico, responsable de planificar y desarrollar planos, presupuestos y gestión de requerimientos técnicos y asesoría según el proyecto asignado.
Experiencia Requerida para el Cargo	1 año en cargos similares
Formación Académica	Tecnólogo, estudiante egresado de ingeniería eléctrica, mecánica o en automatización Industrial
Formación Académica adicional	Desarrollo de proyectos técnicos, construcción, conocimiento de normativas municipales y constructivos internacionales. Elaboración de presupuestos y análisis de precios unitarios
Conocimientos de softwares	Correos electrónicos y utilitarios básicos. AUTOCAD PROJECT
Conocimientos adicionales específicos	Deberá contar con conocimiento en gestión de proyectos, procesos, técnicas constructivas, calidad y seguridad industrial.
Funciones Esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar junto a la Gerencia de Proyectos, todos los planos previo aprobación del Gerente General • Coordinar los estudios de anteproyectos. • Gestionar la revisión de presupuestos y planos para soportes de contratos de obra y otros requerimientos de información técnica del departamento comercial.

Funciones Principales	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los lineamientos de los contratos, presupuesto, y cronogramas elaborados. • Participar de reuniones con la Gerencia de Proyectos y Comercial para obtener requerimientos de nuevos proyectos a desarrollar. • Visitar obra y dar el seguimiento de los proyectos bajo su cargo. 		
Funciones Esporádicas	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar planos y presupuestos por modificaciones requeridas por Gerencia de Proyectos. • Recibir, archivar y direccionar la documentación de especificaciones técnicas de proyectos y todos los documentos para el inicio de las obras. • Mantener el archivo organizado y actualizado de planos y presupuesto tanto en físicos como en digital para soportes de control de cambios e históricos del desarrollo de cada proyecto. 		
CONDICIONES LABORALES			
Horario de Trabajo	Días de Trabajo	Vehículo propio	Sueldo Básico
•8am a 5pm (incluye 1 hora de almuerzo)	•lunes a viernes	Si	\$1.700
Bonos	Pago por movilización	Responsabilidad por Manejo de Efectivo	Beneficios
No aplica	Si, con voucher para gestiones laborales.	Si	Los de Ley + afiliación atención Ambulatoria + uniforme
Comisiones	Utilidades	Seguros privados	Modalidad de Contratación
No aplica	Si	Si (opcional después de 1 año)	Indefinido con periodo de prueba
RIESGOS DEL CARGO (SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL)			
Factores Físicos	Factores Psicosociales	Factores Mecánicos	Factores Ergonómicos
Equipo de Protección Personal (EPP) para visitas a obras o empresas	Minuciosidad de la tarea, tareas repetitivas, relaciones humanas.	No aplica	Posición sentada, manguito rotador por uso de mouse.
DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS			
Competencias organizacionales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Integridad	Corresponde a un valor moral que tiene una persona, siendo recto y honrado en conducta y comportamiento, que analiza, respeta el bien común y de la organización.	A	Monitorea que sus obligaciones se cumplan con los requerimientos correspondientes
		B	Cumple sus tareas con las normas de conducta y valores de la empresa
		C	Muestra escaso interés a que las tareas se cumplan bajo los valores de la empresa

Compromiso	Se refiere a una obligación o acuerdo que tiene una persona con los demás ante una situación. Donde existe la obligación de cumplir el acuerdo establecido con la organización.	A	Cumple con las tareas con las que se ha comprometido
		B	Muestra Interés por las necesidades de los demás y apoya al cumplimiento de sus objetivos
		C	Tiene predisposición para ayudar a otros
Trabajo en Equipo	Es la capacidad que tiene una persona para crear equipos de trabajos que puedan funcionar y perdurar en el transcurso del tiempo.	A	Participa activamente con las personas de su área para lograr objetivos en común
		B	Aporta poco en los grupos de trabajo
		C	Muestra poca inclinación para contribuir con los demás si eso no es parte de sus responsabilidades
Aprendizaje continuo	Corresponde a la iniciativa por aprender o descubrir cosas nuevas, con el fin de emplearlos para mejorar funciones, servicios o procesos dentro de una organización	A	Se motiva por aprender cosas nuevas para responder a las necesidades y requisitos de la organización
		B	Está atento y bien dispuesto ante los requerimientos de aprendizaje de su grupo de trabajo
		C	Muestra poca inclinación por adquirir nuevos conocimientos
Competencias Gerenciales	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Orientación al Servicio	Es la habilidad de enfocarse en brindar un buen servicio a los demás	A	Colabora activamente con todas las áreas
		B	Colabora con los integrantes de su propia área
		C	Muestra escaso interés por las necesidades de otros sectores y Mantiene una actitud poco colaborativa
Negociación	Es la habilidad de establecer acuerdos favorables para las 2 partes que participen en una negociación	A	Llega a cerrar acuerdos formales
		B	Realiza acuerdos de manera informal
		C	No logra cerrar acuerdos

Cumplimiento de normas	Consiste en el enfoque de realizar trabajos o cumplir con los procesos siguiendo los métodos estándares y buenas practicas	A	Realiza su trabajo cumpliendo todas las normas o buenas prácticas establecidas.
		B	Frecuentemente realiza su trabajo cumpliendo con las normas o buenas prácticas establecidas
		C	No realiza su trabajo cumpliendo normas o buenas practicas
Planificación y organización	Se trata de la habilidad de programar y ordenar las tareas necesarias para llegar a un objetivo	A	Planifica y organiza sus tareas
		B	Muestra interés por planificar sus actividades o tareas
		C	No planifica las tareas
Competencias por cargo	Definición	Grado	Comportamientos observables según nivel de desarrollo
Liderazgo	Orientar la acción de los grupos de trabajo en una dirección determinada.	A	Se motiva a liderar los trabajos grupales
		B	Se mantiene enfocado en las metas y guía al equipo
		C	No participa y muestra poco interés en liderar
Visión estratégica	Comprende cambios del entorno para plantear una respuesta estratégica.	A	Realiza su trabajo teniendo en cuenta las estrategias de la empresa
		B	Realiza su trabajo considerando parcialmente las estrategias del negocio
		C	No toma en cuenta las estrategias del negocio
Supervisión de calidad	Habilidad para controlar y monitorear el debido cumplimiento de los estándares de calidad.	A	Controla la calidad de sus tareas
		B	Controla parcialmente la calidad sus tareas
		C	Muestra escaso interés por controlar la calidad