

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE
INTERVENCIÓN DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA ESERSUM IND.
CIA. LTDA. DURANTE EL AÑO 2017**

**AUTORA:
DANIELA DEL ROCÍO NOGUERA SUÁREZ**

**TUTORA:
MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

Quito, marzo del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Daniela del Rocío Noguera Suárez con C.I: 170954024-7, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales, en virtud de que soy autora del trabajo de grado / titulación intitulado: **SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA ESERSUM IND. CIA. LTDA. DURANTE EL AÑO 2017**, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Daniela del Rocío Noguera Suárez

C.I. 1709540247

Quito, marzo de 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto **SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA ESERSUM IND. CIA. LTDA. DURANTE EL AÑO 2017**, realizado por la señorita Daniela del Rocío Noguera Suárez, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerado como trabajo final de titulación.



María Augusta Santillán Mora

C.I. 1707180335

Quito, marzo de 2018



Esum ind. cia. Ltda.
Equipos Servicios y Suministros Industriales

Quito, D.M. marzo 22 de 2017

PhD. María de la Paz Guarderas
DIRECTORA DE LA CARRERA DE PSICOLOGÍA
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
Presente.-

Mediante la presente confirmo la aceptación por parte de la compañía para que la señora Daniela del Rocío Noguera Suárez con cédula de ciudadanía número 170954024-7, desarrolle su Proyecto de Intervención como Trabajo Final de Grado, el cuál estará enfocado en la "SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN DE LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA ESERSUM Ind. Cia. Ltda. DURANTE EL AÑO 2017".

Es importante mencionar que le proporcionaremos la información necesaria para la realización de dicho proyecto, adicional a esto cuenta con la autorización del uso, desarrollo y publicación del mismo.

Agradeciendo la atención a la presente.



Ing. Daniel Vargas
Gerente General

Dedicatoria

A mi hijo Isaac Antonio porque desde que llego a mi vida me ha enseñado a luchar por cada uno de mis sueños, él ha sido el motor que me ha llenado de valentía para conseguir con perseverancia los retos que me ha puesto la vida, gracias por ser mi inspiración y la persona que le da sentido a mi vida. Te amo.

Agradecimiento

A mi familia por el apoyo y la confianza brindada en cada etapa de mi vida, siendo siempre un pilar fundamental y mi inspiración para ser cada día mejor.

A cada uno de los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana con los que compartí la maravillosa experiencia de las aulas, etapa en la que me llené de sus conocimientos, valores y experiencias.

Un agradecimiento especial a María Augusta Santillán Mora, por su acompañamiento y compromiso en la elaboración de este trabajo; y a la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda., por la apertura para la realización de este proyecto.

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
1.1. Nombre del proyecto	3
1.2. Nombre de la institución	3
1.3. Tema que aborda la experiencia	3
1.4. Localización	3
2. Objetivo de la sistematización	4
3. Eje de la sistematización	4
4. Objeto de la sistematización	7
5. Metodología de la sistematización	7
6. Preguntas clave	8
7. Organización y procesamiento de la información	9
8. Análisis de la información	11
Segunda parte	18
1. Justificación	18
2. Caracterización de beneficiarios	20
3. Interpretación	25
4. Principales logros	25
Conclusiones	27
Recomendaciones	29
Referencias bibliográficas	31
Anexos	32

Índice de tablas

Tabla 1. Fuentes de información	8
Tabla 2. Cronograma del proyecto	10
Tabla 3. Edades	11
Tabla 4. Género	12
Tabla 5. Tiempo que trabaja en la empresa.....	12
Tabla 6. Participación en el detalle de puestos.....	14
Tabla 7. Registro de conocimiento y experiencia	14
Tabla 8. Existencia de liderazgo	15
Tabla 9. Se evalúan los principios para ejecutar las funciones	16
Tabla 10. Importancia del Manual de Funciones por Competencias	16
Tabla 11. Tipos de competencias	24
Tabla 12. Principales logros alcanzados	26

Índice de figuras

Figura 1. Mapa Ubicación Institucional.....	4
Figura 3. Diagramación de los resultados de la encuesta para las edades	12
Figura 4. Diagramación de los resultados de la encuesta para los géneros	12
Figura 5. Diagramación de los resultados de la encuesta para el tiempo que tienen en la empresa.....	13
Figura 6. Resultados de la pregunta 5	14
Figura 7. Resultados de la pregunta 5	15
Figura 8. Resultados de la pregunta 5	15
Figura 9. Resultados de la pregunta 5	16
Figura 10. Resultados de la pregunta 5	17

Índice de anexos

Anexo 1. Detalle de la misión y visión de ESERSUM Ind. Cia. Ltda.....	32
Anexo 2. Levantamiento del Perfil: GERENTE GENERAL	35
Anexo 3. Levantamiento del Perfil: ASISTENTE DE GERENCIA	37
Anexo 4. Levantamiento del Perfil: GERENTE TÉCNICO.....	39
Anexo 5. Levantamiento del Perfil: GERENTE COMERCIAL	41
Anexo 6. Levantamiento del Perfil: GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	43
Anexo 7. Levantamiento del Perfil: GERENTE DE COMPRAS.....	45
Anexo 8. Levantamiento del Perfil: ASESOR COMERCIAL SENIOR.....	47
Anexo 9. Levantamiento del Perfil: ASESOR COMERCIAL JUNIOR	48
Anexo 10. Levantamiento del Perfil: ANALISTA DE COMPRAS.....	49
Anexo 11. Levantamiento del Perfil: AUXILIAR DE COMPRAS	50
Anexo 12. Levantamiento del Perfil: COORDINADORA DE COMPRAS	51
Anexo 13. Levantamiento del Perfil: ASISTENTE FINANCIERO.....	52
Anexo 14. Levantamiento del Perfil: ASISTENTE ADMINISTRATIVO	53
Anexo 15. Levantamiento del Perfil: AUXILIAR TÉCNICO.....	54
Anexo 16. Levantamiento del Perfil: AUXILIAR GENERAL	55
Anexo 17. Levantamiento del Perfil: COORDINADOR COMERCIAL	56
Anexo 18. Levantamiento del Perfil: SUPERVISOR TÉCNICO	58
Anexo 19. Levantamiento del Perfil: ESPECIALISTA EN COMPRAS	60
Anexo 20. Levantamiento del Perfil: ASISTENTE CONTABLE.....	61
Anexo 21. Levantamiento del Perfil: PRESIDENTE	62
Anexo 22. Levantamiento del Perfil: CHOFER	63
Anexo 23. Levantamiento del Perfil: ASISTENTE CONTABLE JUNIOR	64

Anexo 24. Levantamiento del Perfil: AUXILIAR DE BODEGA.....	65
Anexo 25. Levantamiento del Perfil: INGENIERO EN OBRA RESIDENTE	66

Resumen

El presente trabajo es un informe del desarrollo de la experiencia práctica pre profesional de la carrera de Psicología Laboral y Organizacional.

El objetivo principal fue la elaboración de un Manual de Funciones por Competencias en la Empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda. durante el año 2017; en el cual se recopiló la información necesaria para el desarrollo de esta sistematización. Durante el desarrollo de las practicas se identificó la ausencia de la descripción detallada por escrito de las actividades laborales de cada puesto de trabajo, por ello se consideró necesario implementar un Manual de Funciones en el que se identifiquen los conocimientos, experiencia y demás competencias necesarias que fortalezcan la ejecución de actividades de cada colaborador. Para ello, se estableció una reunión con los principales directivos de la empresa, Gerente General, Comercial, Técnico, Compras, Administrativo Financiero para así darles a conocer la importancia de detallar por escrito las funciones en cada cargo o puesto laboral y así comprometerlos para que se viabilice este proyecto. Por medio de este análisis se identificó también la importancia del organigrama, ya que de esta manera se garantiza que cada cargo se desempeñe en base a lo establecido en Manual de Funciones, pues es fundamental reconocer la forma de organización y sus niveles de jerarquía acorde con la supervisión para cada puesto específico. Los beneficiarios del trabajo de este trabajo son todos los trabajadores, pues al especificar las tareas encomendadas por escrito, no solamente se establecen los conocimientos y experiencia para su ejecución, sino que además se verifican las competencias genéricas aplicables para todos los puestos de trabajo, así como aquellas que intervienen en el nivel directivo.

Palabras claves: Manual de Funciones, Competencias, Puesto

Abstract

The present work is a report of the development of the pre-professional practical experience of the career of Labor and Organizational Psychology.

The main objective was the elaboration of a Manual of Functions by Competences in the Company ESERSUM Ind. Cía. Ltda. During the year 2017; in which the necessary information for the development of this systematization was collected. During the development of the practices, the absence of the detailed written description of the work activities of each job position was identified, therefore it was considered necessary to implement a Manual of Functions in which the knowledge, experience and other necessary competences are identified. strengthen the execution of each collaborator's activities. For this, a meeting was established with the main executives of the company, General Manager, Commercial, Technical, Purchasing, Financial Administration to inform them of the importance of detailing in writing the functions in each job or position and thus compromise them so that this project is viable. By means of this analysis, the importance of the organization chart was also identified, since in this way it is guaranteed that each position is performed based on what is established in the Manual of Functions, since it is essential to recognize the organizational form and its hierarchy levels in accordance with Supervision for each specific position. The beneficiaries of the work of this work are all the workers, since by specifying the tasks entrusted to them in writing, not only the knowledge and experience for their execution is established, but also the generic competences applicable to all the jobs are verified, as well as those that intervene in the directive level.

Keywords: Function Manual, Competences, Position

Introducción

En el desarrollo del trabajo se consolido como un informe sobre la experiencia forjada en las prácticas pre profesionales de la carrera de Psicología mención Organizacional la misma que estuvo enfocada en la “Sistematización de la experiencia práctica de intervención de la elaboración de un manual de funciones por competencias de la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda., durante el año 2017”.

Este trabajo esta segmentado en dos partes. La primera parte describe el plan de la sistematización en el cual se identificaron los datos informativos del estudio, así como también se determinó su principal eje de sistematización partiendo de la situación actual de empresa, es ahí donde se hace mención a la problemática existente ante la ausencia de un Manual de Funciones por Competencias para cada uno de los puestos de trabajo del nivel directivo, medio y operativo que conforman la empresa, donde ellos son miembros altamente participativos.

El objeto de estudio está centrado de acuerdo al tiempo en que se demora el desarrollo de este informe y lugar donde se validó la recopilación de la información, la metodología que se aplicó hace énfasis tanto a las fuentes primarias y secundarias como también a las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, los cuales han sido tabulados para cada una de sus interrogantes.

En la segunda parte, se realizó un análisis justificativo del estudio, es decir, por la importancia que se otorga al implementar un Manual de Funciones por Competencias en la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda., para que en lo posterior se distinga las

características de sus principales beneficiarios y con ello vincular un comparativo entre la situación propuesta y la anterior luego que se haya sugerido implementar el detalle de las descripciones de puestos por escrito en base a los conocimientos, experiencia y competencias laborales de sus colaboradores, cuyos logros se orientan hacia la actitud de los directivos, participación de los trabajadores y contratación en el reclutamiento y selección de personal.

Finalmente, se determinaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo, así como también los correspondientes anexos sobre los perfiles de competencias para cada puesto de trabajo que se involucra dentro del organigrama de la empresa.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

1.1. Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia práctica de intervención de la elaboración de un Manual de Funciones por competencias de la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda., durante el año 2017.

1.2. Nombre de la institución

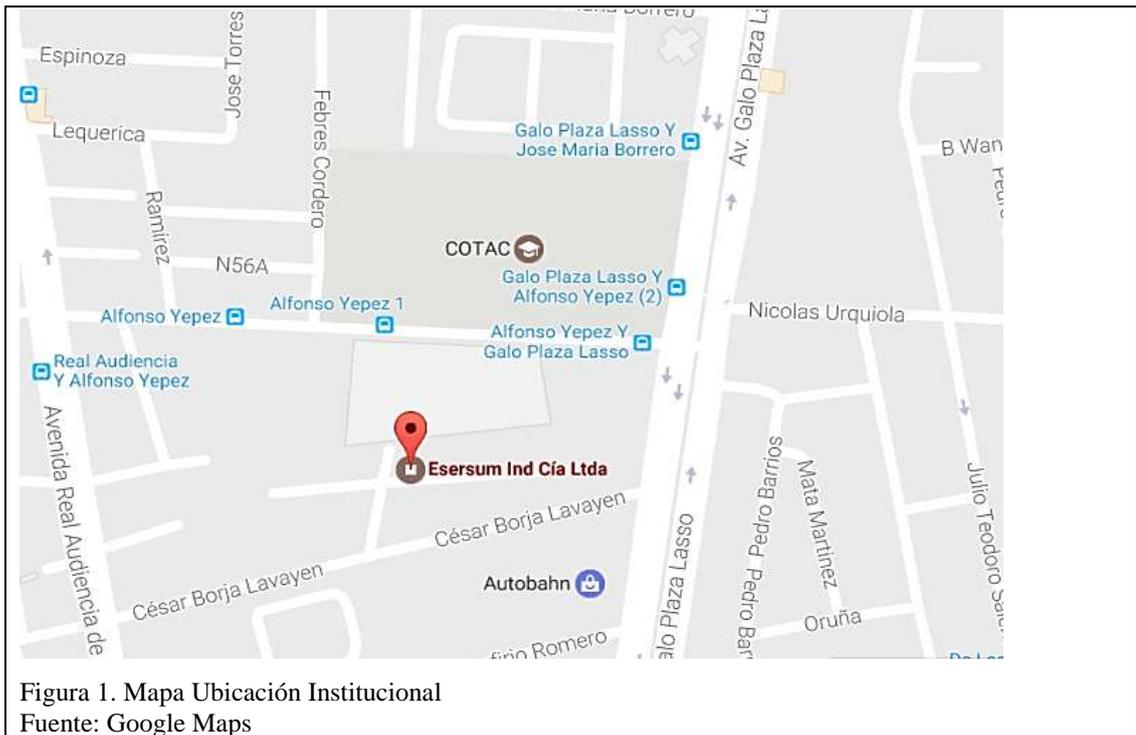
El proyecto se ejecutó en la Empresa ESERSUM Ind. Cia. Ltda, dedicada a proveer equipos y suministros industriales para empresas del sector público y privado. Al igual que brindan consultorías, ingenierías, construcción y montajes para las áreas eléctricas, electrónico, civil y mecánica.

1.3. Tema que aborda la experiencia

Elaboración de un Manual de Funciones por Competencias

1.4. Localización

El proyecto se realizó en la empresa ESERSUM Ind. Cia. Ltda., que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, en la Av. Sebastián Guarderas OE11-55 y Manuel de la Peña, como referencias adicionales a la dirección se agrega además que el negocio se instala aproximadamente a una cuadra del Almacén de Automóviles Autobahny diagonal al Colegio Técnico Experimental de Aviación Civil.



2. Objetivo de la sistematización

Conocer el aprendizaje de acuerdo a la experiencia para la elaboración un Manual de Funciones por Competencias de la empresa ESERSUM Ind. Cia. Ltda., en el año 2017.

3. Eje de la sistematización

El eje de la sistematización se enfocó en la elaboración de un Manual de Funciones por Competencias dentro de la empresa ESERSUM Ind. Cia. Ltda. con la finalidad de que administrar adecuadamente el talento humano, acorde a sus conocimientos, habilidades y personalidad; de manera que desempeñen de una forma estratégica y adecuada sus funciones, las mismas que estén orientadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.

En el contexto se estableció que el manual de funciones por competencias ciertamente es definido como:

Documento que recopila un conjunto de comportamientos observables, relacionados con el desempeño de excelencia apegado a un trabajo y organización dados, o en situación personal/social determinada (Montiel, Domínguez, Heredia, Chinchilla, & García, 2008).

Esto vinculado a la gestión del talento humano, la cual es la encargada de enfrentar los desafíos estratégicos existentes, con la finalidad de desarrollar competencias individuales conforme a las necesidades de las vacantes o puestos de trabajo, y a través de ello se logre potencializar el desarrollo del personal, además de la empresa.

En el cumplimiento de ello se desarrolló un análisis correspondiente, en el cual se identificó que no existe un área de Recursos Humanos y es por ello que se presenta la ausencia de un Manual de Funciones por Competencias.

Es así que, al reconocer dicho aspecto, nació la idea de crear un manual de funciones que permita establecer un perfil profesional de acuerdo a cada cargo dentro de la empresa, permitiendo la facilitación de la contratación del personal y que a su vez este cumpla con los requerimientos profesionales necesarios para complementar el talento humano con incremento de productividad dentro de la organización.

a) Importancia de la gestión del talento humano por competencias

Ciertamente la gestión del talento humano por competencias genera algunos beneficios en las personas y organizaciones, considerado que a través de esta principalmente se logra establecer los perfiles profesionales acordes al puesto de trabajo favoreciendo la productividad de la empresa. Así mismo permite el desarrollo de equipos de trabajo basados en competencias similares, las cuales son fundamentales para la empresa en todo momento.

De igual forma permitió identificar los puntos que requieren mejoras para así garantizar la optimización de los resultados del personal, gestionado a través de evaluaciones de desempeño cuantificables que permiten evidenciar sus falencias y en base a ello establecer perfiles acordes que incrementen la productividad y brinden mejores resultados partiendo de las competencias técnicas que se alinean a las necesidades corporativas.

Es así como el manual de funciones por competencias permitirá la contratación de personal profesional capacitado, con los conocimientos y habilidades que estén acorde a los cargos que requiera la empresa, mejorando de tal forma el desempeño, la productividad y con ello la estabilidad que busca la empresa en torno al cumplimiento de sus objetivos.

4. Objeto de la sistematización

El objeto de sistematización es dar a conocer la experiencia obtenida al observar la ausencia de un Manual de Funciones por Competencias, para delimitar el análisis de esta investigación es fundamental abarcar escenarios tanto en tiempo como en espacio:

- **Tiempo:** La investigación mantuvo una duración aproximadamente de 6 meses desde el mes de diciembre del 2016 hasta mayo del 2017
- **Espacio:** El estudio se desarrolla en la empresa ESERSUM Ind. Cia. Ltda., se evalúa el departamento administrativo, finanzas, operativo y comercial.

5. Metodología de la sistematización

Las herramientas que se utilizaron en la elaboración del Manual de Funciones por Competencias para le Empresa ESERSUM Ind. Cia. Ltda., fueron:

- **Fuentes primarias.** Son aquellas en las que se “determina por información directa, es decir, que se obtienen en el lugar donde se origina la información.” (Bernal, 2011, pág. 191), dentro de este tipo de sondeo se encuentran las encuestas que se aplicaron a los trabajadores de la Empresa ESERSUM Ind. Cia. Ltda.

Se aclara también que del Análisis de Puestos por Competencias se obtienen los perfiles y se facilita la elaboración del organigrama por puestos y por área de trabajo.

- **Fuentes secundarias.** Son aquellas fuentes en la que los “datos se han generado con anterioridad, por lo que la información recopilada es de acuerdo a lo que otros investigadores hayan realizado” (Del Cid, Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 71), entre ellos se encuentran los libros, periódicos, revistas y páginas web que se han consultado y que aportan significativamente al desarrollo del estudio actual.

Cada uno de los tipos de fuentes de información, tanto como sus técnicas e instrumentos que corresponden a cada una de ellas se desglosan en la tabla siguiente:

Tabla 1.
Fuentes de información

Fuentes	Técnicas	Instrumentos
Primarias	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de la encuesta
Secundarias	Libros	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento Humano
		<ul style="list-style-type: none"> • Diccionario por Competencias
	Periódicos	<ul style="list-style-type: none"> • El Comercio
		<ul style="list-style-type: none"> • El Universo
		<ul style="list-style-type: none"> • Diario Expreso
	Revistas	<ul style="list-style-type: none"> • Revista Líderes
	Páginas web	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) 		

Nota: Instrumentos utilizados para la obtención de la información. Elaborado por: Daniela Noguera (2017)

6. Preguntas clave

1. Preguntas de inicio

- ¿Cómo apareció este proyecto?
- ¿Quiénes participaron?

- ¿Cómo y de qué manera se involucraron los beneficiarios en el proyecto?

2. Preguntas interpretativas

- ¿Cómo se estructuró el vínculo entre los directivos y los trabajadores de la empresa?
- ¿Cómo se organizó la empresa para la obtener la información?

7. Preguntas de cierre

- ¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?
- ¿Cuál fue el impacto del proyecto en la organización?
- ¿Qué impactos se observaron a nivel individual y colectivo?

8. Organización y procesamiento de la información

Para el alcance de los resultados de la sistematización se emplearon diferentes herramientas metodológicas vinculadas al entorno organizativo, en las que se analizó la necesidad de implementación del manual de funciones por competencias, además de que se utilizó el procesamiento de información cuantificable mediante el uso de tablas, y figuras.

Al momento de realizar el diagnóstico de la situación interna de la empresa, se evidenció la carencia de un manual de funciones por competencias, por lo que se procedió a comunicar a los encargados de la organización mediante una reunión, en la

cual se concluyó la necesidad de definir las actividades de cada colaborador y es donde se consolidó el interés de cada uno por elaborar el manual de forma conjunta, para de esta manera implementar el mismo y lograr mejores resultados los mismos que se enfocan en la productividad de la empresa.

Tabla 2.
Cronograma del proyecto

COMPONENTE / ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
1. DIAGNÓSTICO			
1.1. SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL	■		
1.2. ELABORACIÓN ENCUESTA			
1.3. APLICACIÓN ENCUESTA			
1.4. ANÁLISIS RESULTADOS		■	
2. MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS			
2.1. ELABORACIÓN DEL			■

Nota: Distribución de tiempo para la implementación del proyecto. Elaborado por: Daniela Noguera (2017)

Conforme la tabla anterior se estableció el cronograma de actividades, partiendo desde el mes de septiembre a noviembre, dando constancia al proceso de diagnóstico y análisis de resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa ESERSUM Ind. Cia. Ltda.

Conforme a ello se estableció los involucrados directos e indirectos.

- a) Todos los encargados del área administrativa de la empresa que permitieron dar cumplimiento al objetivo elaborar el manual de funciones por competencias

como una herramienta para mejorar la gestión del talento humano dentro de la empresa.

- b) El objetivo del área administrativa, elaborar el manual de funciones por competencias de forma que se cuente con personal profesional con los conocimientos, habilidades y destrezas acordes al cargo que desempeñan, de forma que se mejore la productividad de la organización.

9. Análisis de la información

La encuesta fue aplicada a los 20 colaboradores, dentro de ella se recopiló la información obtenida de la entrevista con cada uno de ellos obteniendo la siguiente información:

a) DATOS GENERALES

Tabla 3.

Edades

	Frecuencia	%
Entre 18 a 25 años	2	10,00
Entre 26 a 35 años	10	50,00
Entre 36 a 45 años	4	20,00
Entre 46 a 55 años	4	20,00
TOTAL	20	100,00

Nota: Rango de edades de los trabajadores. Elaborado por: Daniela Noguera (2017)



Figura 2. Diagramación de los resultados de la encuesta para las edades
Elaborado por: Daniela Noguera (2017)

Tabla 4.
Genero

	Frecuencia	%
Masculino	15	75
Femenino	5	25
TOTAL	20	100

Nota: Contabilización por géneros de los trabajadores. Elaborado por: Daniela Noguera (2017)

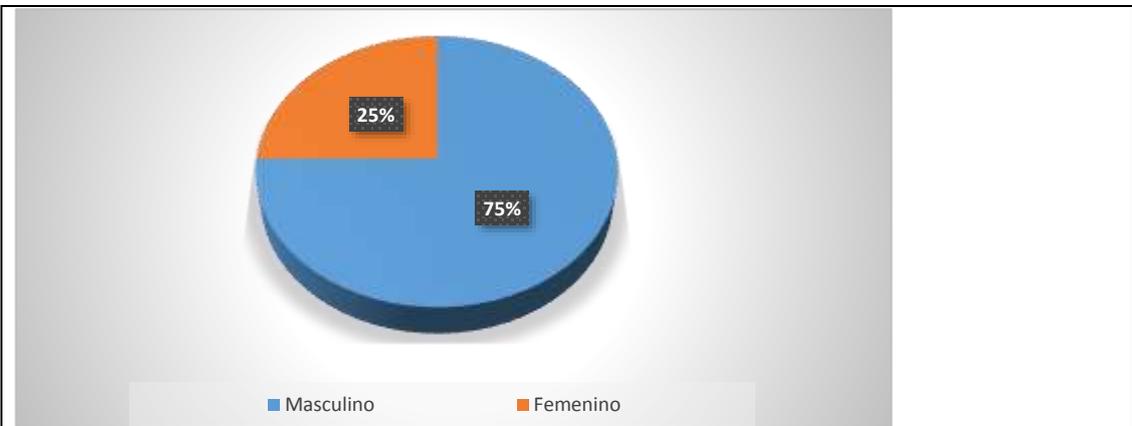


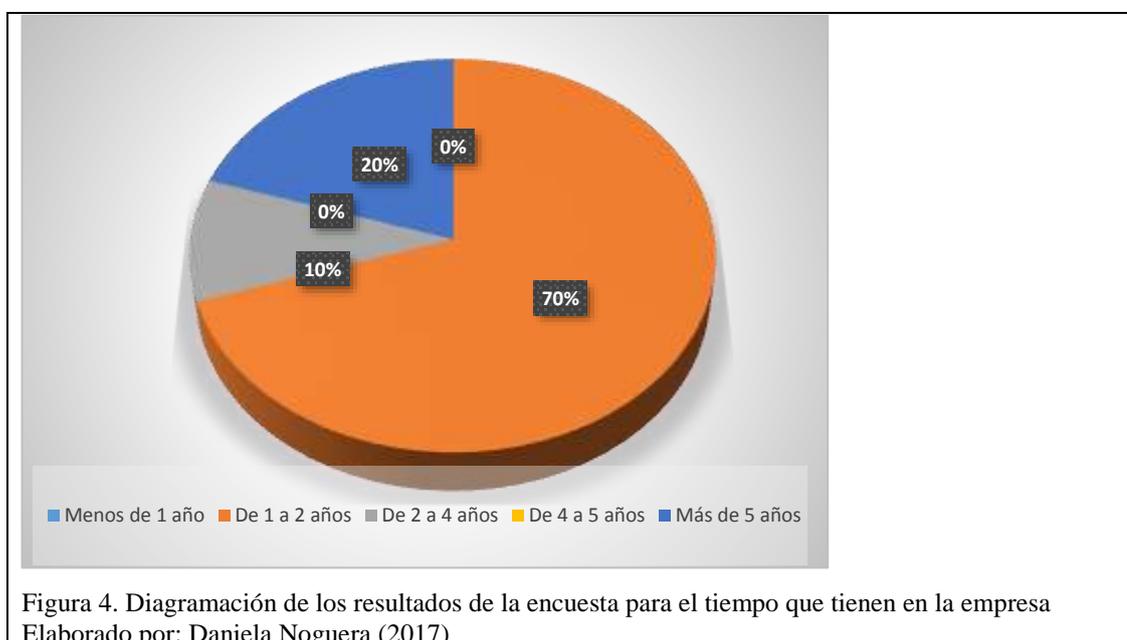
Figura 3. Diagramación de los resultados de la encuesta para los géneros
Elaborado por: Daniela Noguera (2017)

Tabla 5.

Tiempo que trabaja en la empresa

	Frecuencia	%
Menos de 1 año	0	0
De 1 a 2 años	14	70
De 2 a 4 años	2	10
De 4 a 5 años	0	0
Más de 5 años	4	20
TOTAL	20	100

Nota: Rangos de antigüedad en la empresa. Elaborado por: Daniela Noguera (2017)



b) PREGUNTAS DEL ESTUDIO

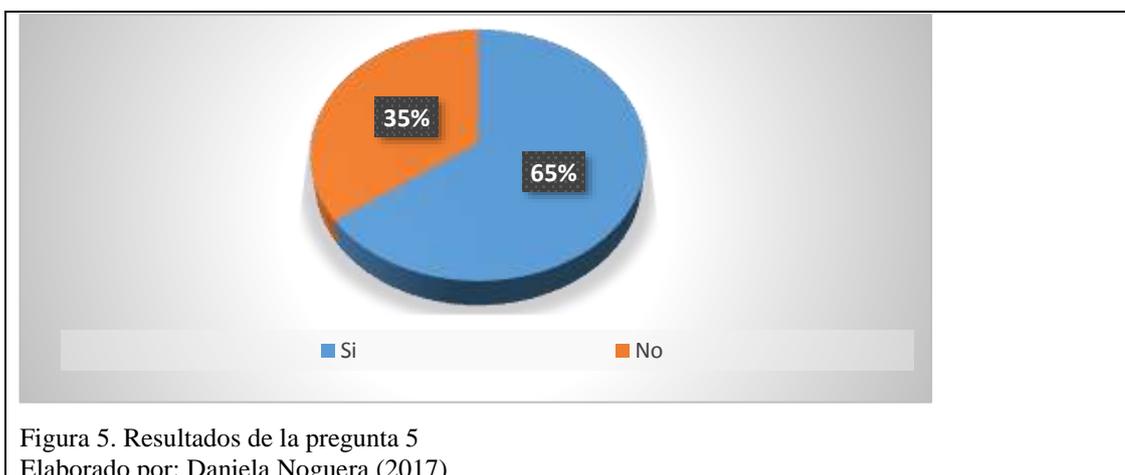
1) ¿Ha participado usted al detallar por escrito las funciones de su puesto de trabajo en la empresa?

Tabla 6.

Participación en el detalle de puestos

	Frecuencia	%
Si	13	65
No	7	35
TOTAL	20	100

Nota: Elaborado por: Daniela Noguera (2017)



2) ¿Conoce usted que la empresa mantenga un registro de los conocimientos y experiencia detallado de acuerdo a cada puesto de trabajo?

Tabla 7.

Registro de conocimiento y experiencia

	Frecuencia	%
Si	10	50
No	10	50
TOTAL	20	100

Nota: Registro de conocimiento y experiencia. Elaborado por: Daniela Noguera (2017)

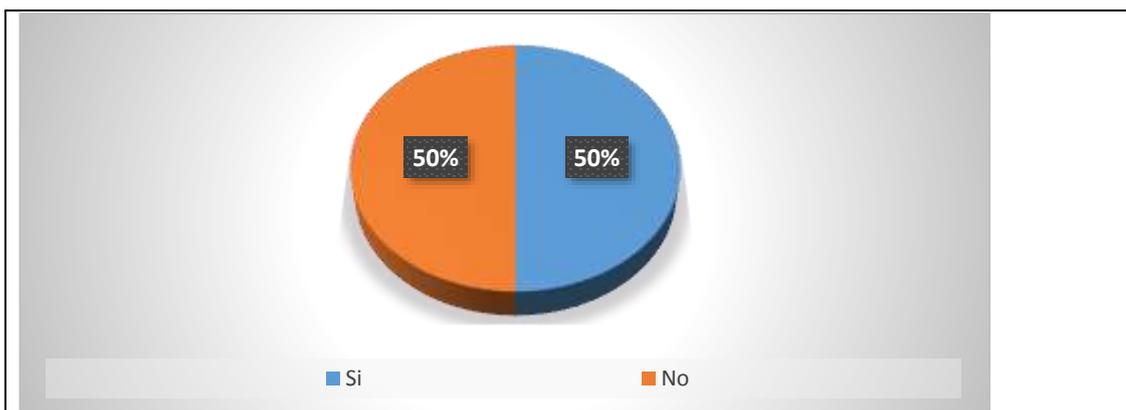


Figura 6. Resultados de la pregunta 5
Elaborado por: Daniela Noguera (2017)

3) ¿Existe un liderazgo democrático y participado por parte de su jefe inmediato de su área o departamento?

Tabla 8.

Existencia de liderazgo

	Frecuencia	%
Siempre	9	45,00
Casi siempre	7	35,00
Casi nunca	3	15,00
Nunca	1	5,00
TOTAL	20	100,00

Nota: Apreciación sobre la importancia del liderazgo. Elaborado por: Daniela Noguera (2017)

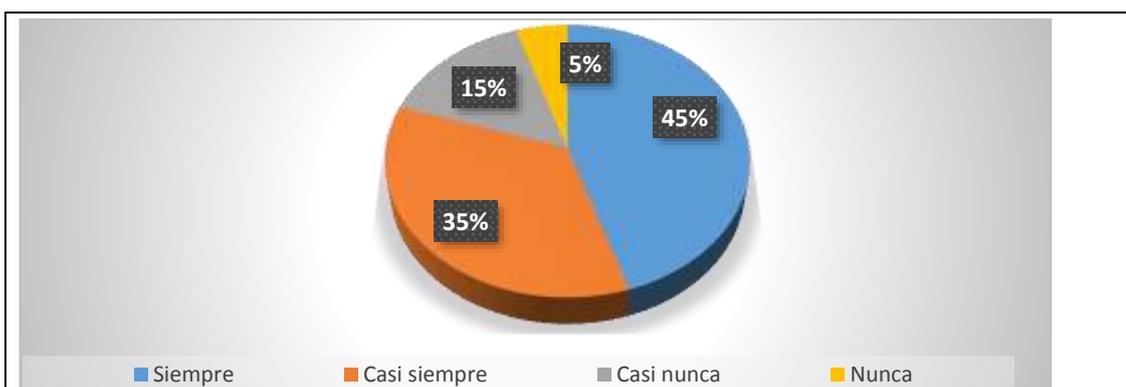


Figura 7. Resultados de la pregunta 5
Elaborado por: Daniela Noguera (2017)

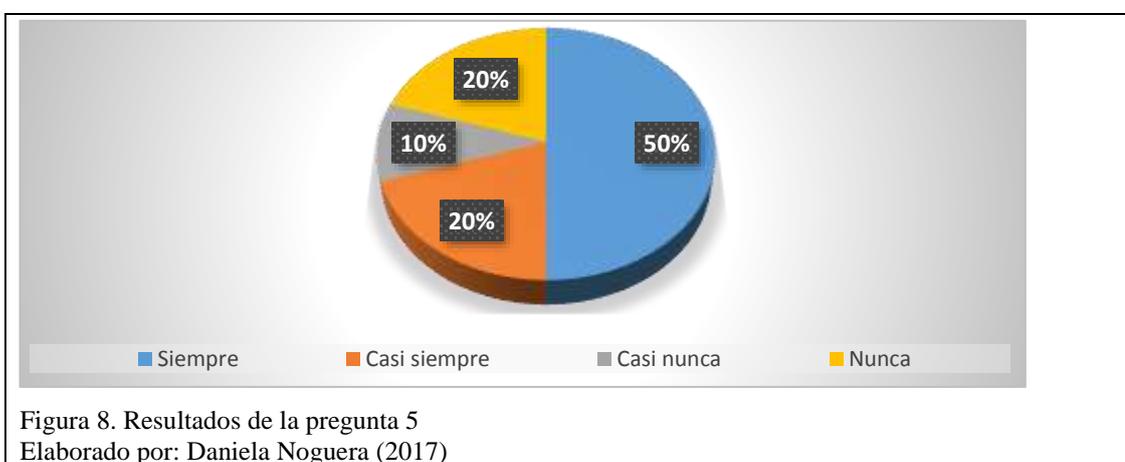
4) ¿Dentro de la empresa se evalúan o se consideran los valores o principios al ejecutar las funciones o actividades que le han sido encomendadas?

Tabla 9.

Se evalúan los principios para ejecutar las funciones

	Frecuencia	%
Siempre	10	50
Casi siempre	4	20
Casi nunca	2	10
Nunca	4	20
TOTAL	20	100

Nota: Sobre la evaluación de principios. Elaborado por: Daniela Noguera (2017)



5) ¿Cómo califica usted la importancia de un Manual de Funciones por Competencias dentro de su puesto de trabajo?

Tabla 10.

Importancia del Manual de Funciones por Competencias

	Frecuencia	%
Muy importante	13	65,00
Algo importante	3	15,00
Poco importante	3	15,00
Nada importante	1	5,00
TOTAL	20	100

Nota: Opinión sobre la importancia del manual de funciones. Elaborado por: Daniela Noguera (2017)



Figura 9. Representación gráfica de los resultados a la quinta pregunta de la encuesta.
Elaborado por: Daniela Noguera (2017)

Segunda parte

1. Justificación

La importancia de que cada empresa tenga un organigrama se da en función de que es una “representación gráfica de la estructura organizacional de una institución en el que se identifican sus niveles de jerarquía, líneas de autoridad, supervisión para los puestos de trabajo subordinados y de asesoría” (Benjamín & Fincowsky, 2010, pág. 124).

Bajo esta perspectiva se conoció que, ESERSUM Ind. Cía. Ltda., dispone de un organigrama estructural en el que se visualiza la jerarquía de los puestos de trabajo tanto a nivel directivo, nivel ejecutivo, nivel medio y nivel operacional. Se reconoce que la empresa cuenta con veinte puestos de trabajo (Anexo 1).

No obstante, se visualizó detenidamente el organigrama (Anexo 1) y se pudo evidenciar que las funciones de recursos humanos no se encuentran claramente identificadas pues no se reconoce una denominación del puesto destinada a ejecutar específicamente este tipo de actividades.

A través de una reunión con el Gerente General de ESERSUM Ind. Cía. Ltda., se conoció que la Asistente de Gerencia es la encargada de ejecutar actividades relacionadas con recursos humanos que en coordinación con el Asistente Financiero y Contable elaboran el rol de pagos mensual, sin embargo, se reconoce que no disponen de Manuales de Funciones el cual se denomina como el “detalle escrito de los deberes

y responsabilidades, de las características, condiciones y requisitos para cada uno de los puestos de trabajo existentes dentro de una organización” (Ávila, 2012, pág. 307), por lo que al no disponer de estos documentos se presentan dificultades al realizar una capacitación, evaluación, reclutamiento y selección de personal.

Es por ello, que la importancia de elaborar un Manual de Funciones por Competencias para cada uno de los puestos de trabajo existentes hace énfasis a más del conocimientos y experiencias requeridos, a las competencias laborales que se enfocan en “el comportamiento humano y rasgos de personalidad que son claves para el buen desempeño dentro de un puesto de trabajo” (Alles, 2012, pág. 12). Todas ellas se detallan por escrito y que deberán aplicarse por los colaboradores de la entidad dependiendo del puesto de trabajo que se encuentren desempeñando.

Dentro del Manual de Funciones por Competencias a más de las actividades a ejecutarse, su importancia se fundamenta también en incorporar el detalle de los conocimientos, habilidades y destrezas, que se requieren para el fiel cumplimiento de las competencias de cada puesto de trabajo, es decir, que en esta documentación se enlista el nivel de educación formal, cursos, seminarios y talleres necesarios para su desempeño.

Las destrezas adquiridas son de vital importancia al diseñar el Manual de Funciones por Competencias pues permiten identificar los niveles de experiencia del colaborador dependiendo del cargo que se haya desempeñado, así como además las competencias cardinales que abarcan para todos los colaboradores de la organización y las competencias específicas que se identifican para alguna área o departamento en

particular, tanto en la Gerencia de Ventas, Compras, Técnica y Administrativa Financiera.

Para elaborar la Descripción de Puestos se empezó con la sociabilización entre los trabajadores tanto operarios como directivos que tendrá como finalidad dar a conocer cuál es la importancia de elaborar un Manual de Funciones por Competencias para todos los puestos de trabajo existentes en la empresa, con la coordinación de la Asistente Administrativa se estableció fecha y hora para que mediante audiencia se otorgue la respectiva información hacia todos los participantes, esto se lo ha realizado en una de las salas de capacitación de la empresa.

2. Caracterización de beneficiarios

El desarrollo del presente proyecto se dirigió a los 20 trabajadores que desempeñan sus funciones dentro de la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda., a través del cual se enlistó las funciones para cada puesto de trabajo, a este proceso se considera como asignación de responsabilidades o análisis de puestos por competencias, por lo que deberá contener la siguiente información:

- Matriz de Descripción de las actividades del cargo
- Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo
- Identificar las destrezas laborales específicas
- Requerimientos de selección y capacitación
- Definir la misión del puesto

- Establecer el nivel de educación académica
- Determinar los indicadores de gestión para las funciones del puesto de trabajo

En cada una de las etapas o fases anteriores, es indispensable que se otorgue una explicación detallada de cada uno de ellos en función del Levantamiento de los Perfiles de acuerdo a los párrafos siguientes:

a) Matriz de Descripción de las Actividades del Cargo

Esta matriz contiene todas las funciones y perfiles para cada puesto de trabajo, en ella se especifican las actividades que se encomendarán y que deberán cumplirse dentro de un período determinado.

En esta matriz también se observó la ponderación que se asigna para cada función específica con la intencionalidad de fijar un nivel de importancia dentro de su ejecución, con ello se otorgaría la valoración de las actividades esenciales otorgando prioridades para su cumplimiento.

b) Misión del negocio

Consolidar a ESERSUM Ind. Cía. Ltda., como una empresa sólida y competitiva dentro del mercado industrial comprometiéndose con el mejoramiento continuo.

c) **Visión del negocio**

Ser una empresa líder en la provisión de equipos, materiales, servicios de ingeniería, construcción y montaje con el aporte de recursos humanos ecuatorianos de alta competencia, avanzando a la par con las exigencias del mercado y las nuevas tendencias tecnológicas, para asegurar la satisfacción total de nuestros clientes conservando precios competitivos.

d) **Identificación de competencias genéricas**

- **Compromiso:** Establecer un compromiso pleno con la empresa, de forma que se apoye e instrumente decisiones comprometidas por completo en el alcance de los objetivos planificados, cumpliendo con sus compromisos personales y profesional.
- **Orientación a los resultados:** La empresa se compromete a incrementar la competitividad a través de la mejora continua de sus competencias internas.
- **Calidad del trabajo:** La calidad del trabajo permitirá el incremento de la competitividad de la empresa, considerando que aplica conocimientos específicos en cada una de las áreas y permiten comprender los aspectos complejos para convertirlos en soluciones para la organización.
- **Conciencia organizacional:** Compromete e interpreta las relaciones de jerarquía dentro de la empresa en torno a la toma de decisiones, de forma que sea capaz de proveer los acontecimientos y situaciones que afecten a la organización.

e) **Competencias nivel directivo**

- **Liderazgo:** El liderazgo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos instituciones, por lo cual el nivel ejecutivo es el más orientado a desarrollar esta competencia, pues son quienes planificaran, desarrollar y controlaran la realización de las actividades de forma adecuada según su cargo.
- **Dinamismo:** Esta habilidad se enfoca en el trabajo de situaciones alternativas con interlocutores muy diversos, los cuales pueden realizar cambios prospectivos en costo y tiempo de modo que el nivel de efectividad no se vea afectado.
- **Trabajo en equipo:** Permite la colaboración y cooperación con los demás, en el cual trabajan juntos para alcanzar de dicha forma el cumplimiento de los objetivos.

Las competencias genéricas y del nivel directivo que se han detallado anteriormente se distribuyen para cada puesto de trabajo de acuerdo a la tabla siguiente:

Tabla 11.
Tipos de competencias

Tipos de competencias	Presidente	Gerente General	Gerente Comercial	Gerente de Compras	Gerente Técnico	Gerente Administrativo Financiero	Coordinador Comercial	Coordinador de Compras	Ingeniero Residente en Obras	Asesor Comercial	Especialista de Compras	Analista de Compras	Auxiliar de Bodega	Chofer	Supervisor Técnico	Auxiliar Técnico	Auxiliar General	Asistente de Gerencia	Asistente Administrativo	Asistente Financiero	Asistente Contable
	Competencias genéricas																				
Compromiso	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Orientación a resultados	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Calidad del trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Conciencia organizacional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Competencias del nivel directivo																					
Liderazgo	x	x	x	x	x	x															
Dinamismo	x	x	x																		

Nota: Competencias para los distintos cargos. Elaborado por: D. Noguera, (2017)

Debido a que no existe un departamento de talento humano dentro de la empresa resulta indispensable a través de la Asistente Administrativa se haga llegar todo este tipo de información al Gerente General, por lo que posteriormente se implementarán los cambios solicitados previa su aprobación. La información entregada será notificada por escrito en cuyo documento constará la firma de responsabilidad del Gerente General de la organización.

3. Interpretación

La experiencia partió considerando que dentro de la empresa si contaba con un organigrama estructural pero no con un manual que plasme las funciones que debe desarrollar cada colaborador dentro de su cargo. Es por ello que el principal objetivo se centró en la contribución al desarrollo del Manual de Funciones por Competencias, para lo cual fue esencial tomar información histórica de la organización, así como conocer su cultura institucional y las relaciones de la misma. Cabe destacar que la experiencia generó tensiones debido a que la información era extensa y se requiere de un proceso estratégico para el desarrollo del Manual de Funciones por Competencias en torno a las competencias de cada puesto de trabajo, sin embargo, se logró brindar un aporte para la empresa que le ayudara a fortalecer el desarrollo de los procesos y actividades.

4. Principales logros

La práctica que se realizó en la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda., en la que se identificaron los principales logros alcanzados para lo cual fue indispensable realizar un análisis del antes y el después de haber desarrollado el Manual de Funciones por Competencias para cada puesto de trabajo:

Tabla 12.
Principales logros alcanzados

PARÁMETRO	ANTES	DESPUÉS
Actitud de los directivos	Existía dificultad en la colaboración por parte de los directivos	Se generó una mayor confianza y se comprendió la importancia de un Manual de Funciones por Competencias
Participación de los trabajadores	Los colaboradores se encontraban con desconfianza para proporcionar información sobre sus puestos de trabajo	Los colaboradores reconocieron que mediante un Manual de Funciones por Competencias se pueden mejorar sus programas de capacitación laboral
Reclutamiento y selección de personal	Dificultad en la contratación de nuevos trabajadores pues se desconocen con exactitud las funciones a desempeñarse	Se mejora el reclutamiento y selección de personal al disponer de un Manual de Funciones por Competencias para cada puesto de trabajo

Nota: Resumen sobre los logros en la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda. al implementar al proyecto.
Elaborado por: D. Noguera, (2017)

Conclusiones

- Se logró determinar que en la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda., dispone de un total de 25 cargos o puestos de trabajo existentes divididos entre el nivel directivo, medio y operativo al determinar la estructura organizacional a través del organigrama, el cual se conforma por el Área Comercial, Área de Compras, Área Técnica y Área Administrativa y Financiera, cada una de ellas cumplen diferentes funciones, pero se encaminan hacia el logro de los objetivos de la organización.
- La recopilación de los datos se realizó a través de la Asistente Administrativa que a su vez de acuerdo a las disposiciones de la empresa cumple funciones enfocadas hacia el talento humano, en el que otorga información disponible de acuerdo a la denominación para cada puesto de trabajo existente en la empresa, posteriormente, se estructuran el perfil de competencias para todos los ellos en base a los conocimientos y experiencias que se requieren para el cumplimiento de una actividad determinada.
- El Manual de Funciones por Competencias se estableció de acuerdo a las actividades que se desempeñen por cada puesto de trabajo clasificándose para los niveles operativos, niveles intermedios y nivel directivo, cada uno de ellos deberán cumplir competencias tanto generales como específicas, acordes con las actividades que se pretenden desempeñarse, por lo que de acuerdo ello se deberá identificarse el grado de experiencia y de conocimiento para su ejecución. Posteriormente, los colaboradores podrían adquirir un mayor número de habilidades y destrezas en relación al tiempo en que se desempeñe una tarea determinada.

- Se identificó que la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda. dispone de un organigrama en el que se detallan los actuales puestos de trabajo, sin embargo, si se revisa detenidamente su estructura se identifica que el contador se encuentra fuera del Área Administrativa y Financiera por lo que se propone un nuevo organigrama a implementarse. Se establece también que el organigrama anterior se identifican cargos como Asistente de Gerencia y Asistente Administrativo a pesar de que ejercen funciones similares, por lo que al reorganizar su estructura se unifican estos puestos de trabajo favoreciendo a la organización de la entidad.

Recomendaciones

- En caso de que se requiera implementar un nuevo puesto de trabajo, es recomendable y hasta indispensable identificar las correspondientes actividades que deberá ejecutar un puesto de trabajo, para ello es necesario determinar previamente un Manual de Funciones por Competencias en el que se deberá conformar también los conocimientos y experiencias que se requieren para el cumplimiento de las actividades y tareas que serán asignadas para el nuevo trabajador.
- Es aconsejable elaborar cuadros y gráficos estadísticos para los puestos de trabajo existentes de acuerdo a los conocimientos, experiencia y demás competencias necesarios para ejecutar una tarea, con ello se obtendría una mayor perspectiva sobre las características más sobresalientes para cumplir con el desempeño de una actividad específica, por lo que si se organiza adecuadamente se podría aplicar cargos polifuncionales optimizando así una mayor cantidad de recursos disponibles.
- Cada puesto de trabajo deberá cumplir las actividades que les han sido encomendadas en base a las competencias genéricas y específicas acorde a cada cargo laboral, por lo que es recomendable incluirlas dentro del correspondiente Manual de Funciones por Competencias, añadiendo además que dichas competencias también deberán considerarse para los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- Es recomendable que, a más de disponer de un organigrama estructural, es necesario el diseño de un organigrama funcional en el que se detallen las actividades principales de cada puesto de trabajo, esto facilitaría a mantener

una amplia perspectiva sobre las funciones que se cumplen en cada cargo existente de la empresa, por lo que se podría evaluar de mejor forma identificar las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ávila, C. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Quito: Universidad Central del Ecuador .
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2010). *Organización de Empresas 3ra ed.* México: Mc Graw Educación.
- Bernal, C. (2011). *Metodología de la Investigación 3ra ed.* Bogotá: Pearson Educación.
- Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación, Fundamentos y Metodología 2da ed.* México: Pearson Educación.
- Montiel, P., Domínguez, A., Heredia, A., Chinchilla, M., & García, R. (2008). *Manual de Trabajo. Guía para la elaboración del Catálogo de Competencias*. Málaga, España: Universidad de Málaga.

Anexos

Anexo 1. Detalle de la misión y visión de ESERSUM Ind. Cía. Ltda.

- **Misión**

La Misión actual de la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda., es:

Consolidar a ESERSUM Ind. Cía. Ltda., como una empresa sólida competitiva dentro del mercado industrial para el año 2011 comprometidos con el mejoramiento continuo

- **Visión**

La Visión actual de la empresa ESERSUM Ind. Cía. Ltda., se describe a continuación:

Ser una empresa líder en la provisión de equipos, materiales, servicios de ingeniería, construcción y montaje, con el aporte de recursos humanos ecuatorianos de alta competencia, avanzando a la par con las exigencias del mercado y las nuevas tecnológicas para asegurar la satisfacción total de nuestros clientes, conservando precios competitivos.

- **Valores**

Como valores corporativos de la empresa se encuentran los siguientes:

Responsabilidad, Orientación a resultados, Confianza, Honestidad, Trabajo en equipo

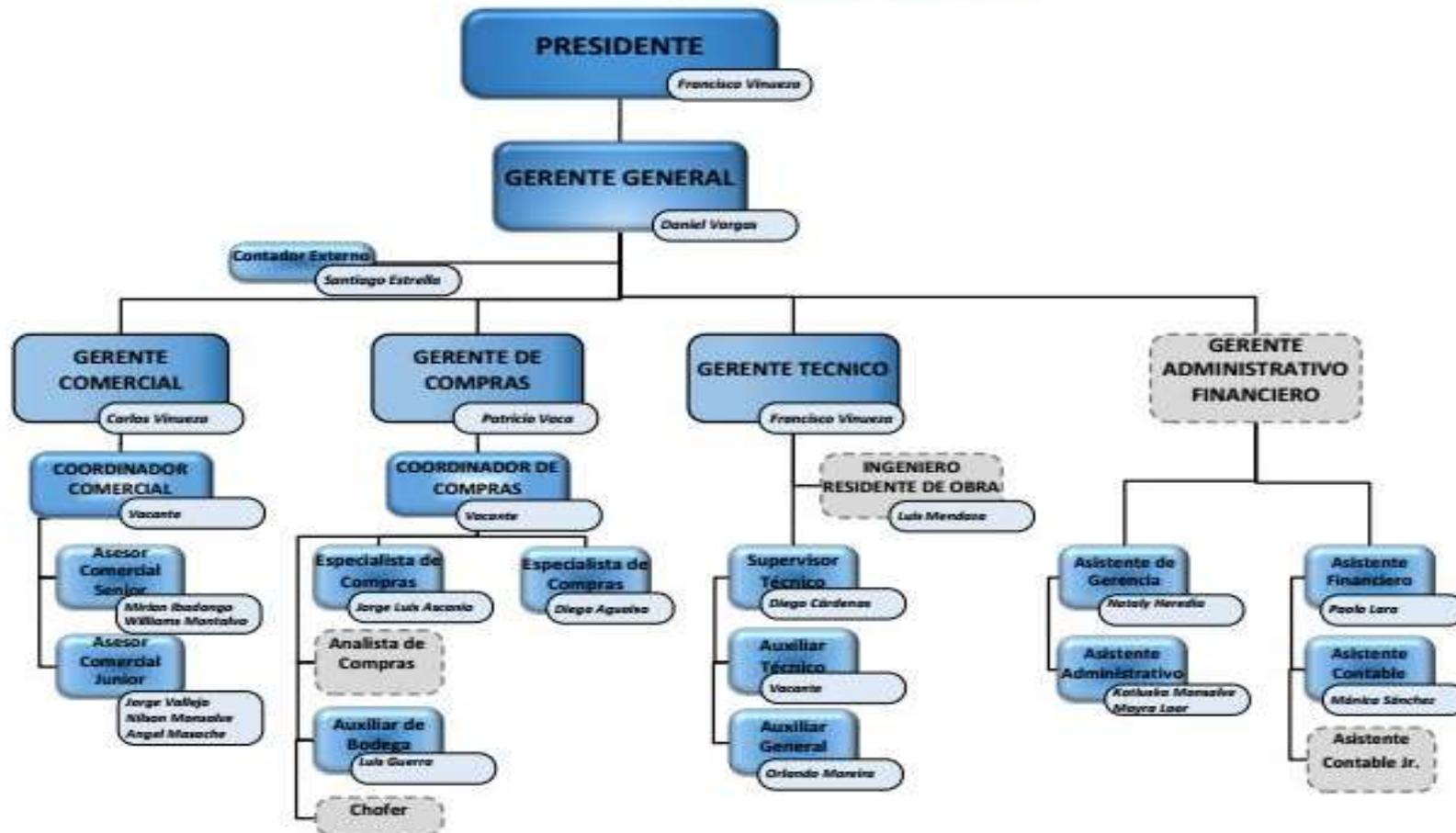
- **Organigrama**

Organigrama actual

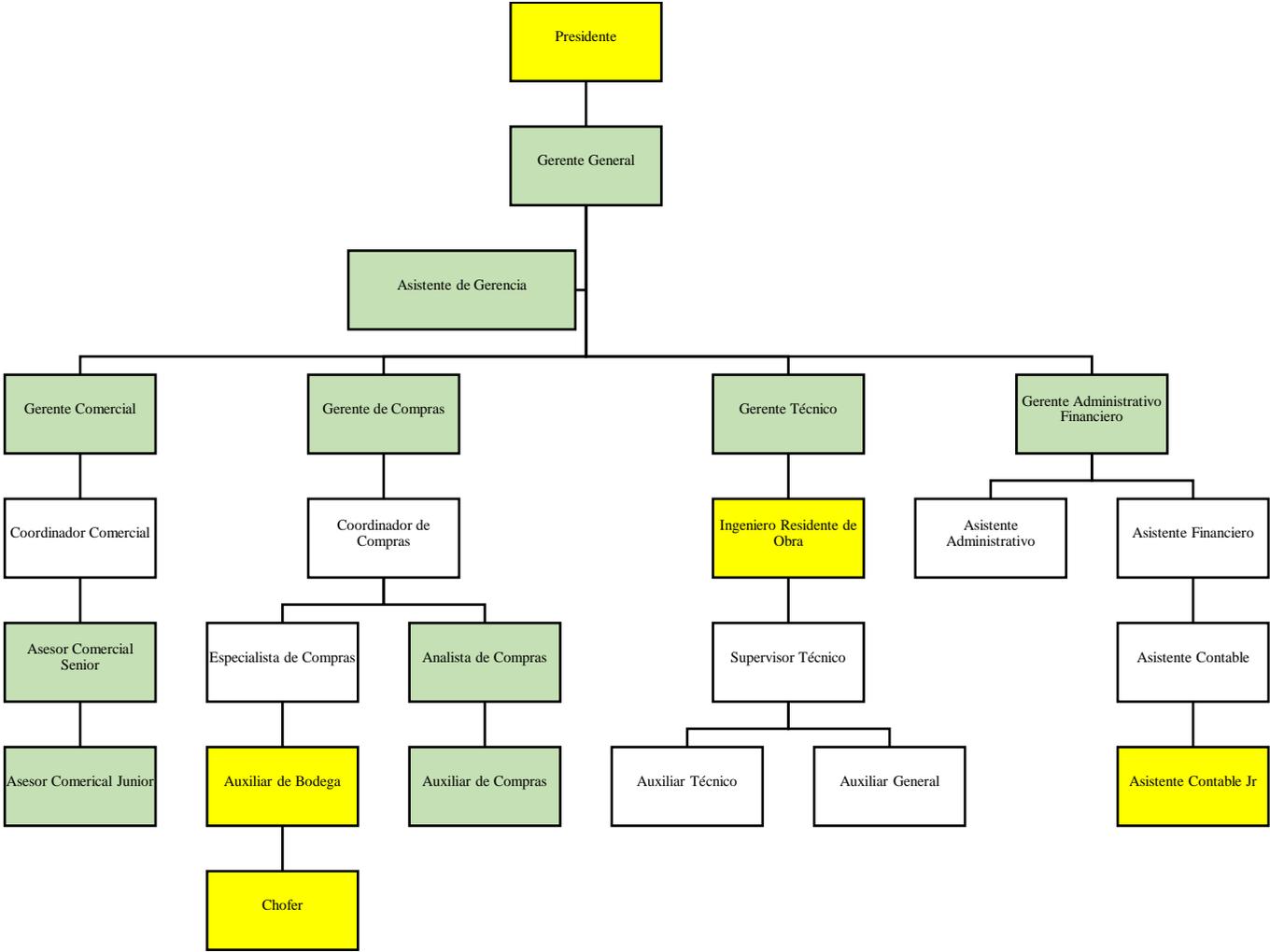


ESERSUM IND. CIA. LTDA.

ORGANIGRAMA POSICIONAL 2017



Organigrama propuesto



Anexo 2. Levantamiento del Perfil: GERENTE GENERAL

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Gerente General				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Identificar estrategias válidas con las que se permitan alcanzar la visión y los objetivos de la empresa	Conocimiento sobre administración estratégica y liderazgo	pcd	Habilidad de negociación, liderazgo y relaciones interpersonales	Manejo de equipos informáticos
Dirigir y controlar a cada una de las áreas o departamentos que se encuentren en la empresa	Conocimiento sobre dirección y organización, liderazgo	p	Habilidades de liderazgo y organización, coordinación y trabajo en equipo	Manejo de equipos informáticos
Ser representante de la empresa en actividades públicas que se encaminen hacia un buen direccionamiento del negocio	Conocimientos en negociación y presupuesto	p	Habilidades en relaciones interpersonales, negociación	
Velar por el cumplimiento de las normativas y resoluciones que se hayan acordado en la empresa	Conocimiento sobre Derecho Comercial y Derecho del Trabajo	pcd	Habilidades sobre liderazgo y control institucional	
Definir políticas generales para el buen funcionamiento de la organización	Conocimientos sobre Derecho Laboral, Seguridad e Higiene Industrial	pcd	Habilidades sobre el impacto en la implementación de políticas institucionales	
Verificar la participación de mercado que refleja la empresa ante sus principales competidores	Conocimientos de marketing, posicionamiento de mercado y demanda	c	Relaciones Interpersonales, atención al cliente interno y externo, negociación	Manejo de Excel, manejo de idiomas (inglés)
Aprobar el presupuesto anual sobre los ingresos y egresos de la organización	Conocimientos sobre finanzas, contabilidad y presupuestos	d	Habilidades en detectar descuadres en los estados financieros	Manejo de Excel y programas contables

Misión del puesto y nivel de educación para el Gerente General					
Planificar y controlar las estrategias que se encaminen hacia el mejoramiento de la organización con la intencionalidad de alcanzar un mayor posicionamiento de mercado y optimización de recursos					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	SI	Bachiller en Comercio y Administración	Indiferente		
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)	SI	No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	SI	Ing. Administración de Empresas, Comercial, Finanzas, Marketing, Industrial			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)	SI	Postgrado en Administración y Manejo de Equipos Industriales			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Administración y Liderazgo					x
Manejo de Equipos Industriales			x		
Marketing industrial y ventas					x
Finanzas, Presupuestos y Contabilidad					x

Metodología para el levantamiento de perfiles por competencias			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Identificar estrategias válidas con las que se permitan alcanzar la visión y los objetivos de la empresa	Margen de eficacia estratégica	Cantidad de estrategias implementadas / Cantidad total de estrategias planificadas	70%
Dirigir y controlar a cada una de las áreas o departamentos que se encuentren en la empresa	Eficiencia organizacional	Número de funciones designadas para cada área / Número total de funciones planificadas	80%
Ser representante de la empresa en actividades públicas que se encaminen	Eficacia en ingreso de clientes nuevos	Cantidad de eventos públicos asistidos / Cantidad total de eventos públicos	65%

hacia un buen direccionamiento del negocio			
Velar por el cumplimiento de las normativas y resoluciones que se hayan acordado en la empresa	Margen de cumplimiento legal	Cantidad de normativas aprobadas / Cantidad total de normativas	90%
Definir políticas generales para el buen funcionamiento de la organización	Nivel de Políticas generales	Cantidad de políticas aprobadas / Cantidad de políticas planificadas	100%
Verificar la participación de mercado que refleja la empresa ante sus principales competidores	Margen de participación de mercado	Valor en ventas de la empresa / Valor en ventas del sector manufacturero	25%
Aprobar el presupuesto anual sobre los ingresos y egresos de la organización	Nivel de eficiencia financiera	Valor del presupuesto año actual / Valor del presupuesto año anterior	15%

Anexo 3. Levantamiento del Perfil: ASISTENTE DE GERENCIA

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Asistente de Gerencia				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Redactar informes como memorándums bajo la supervisión del Gerente General	Bachiller en secretariado, redacción, ortografía, comunicación	pcd	Coordinación de ideas, capacidad de redacción, digitación, ortografía, manejo de equipos computarizados	Manejo de copadoras
Atender las llamadas telefónicas dirigidas al Gerente General	Atención al cliente, bachiller	p	Facilidad de expresión, atención al cliente, manejo de equipos telefónicos y virtuales	Manejo de equipos telefónicos y redes sociales, habilidad de idiomas: inglés
Llevar un control del inventario de los suministros de oficina que se utilicen en todas las áreas de la empresa	Conocimientos académicos sobre control de inventarios	pcd	Habilidad en el conteo físico para sumar y multiplicar	Manejo de equipos computarizados
Archivar todos los informes válidos de responsabilidad sobre las actividades realizadas por el Gerente General	Conocimientos de archivo de documentos	pd	Eficiencia en el almacenamiento de archivos	Manejo de equipos computarizados
Llevar un registro de las fechas y horarios sobre las reuniones existentes entre los directivos de la empresa	Atención al cliente, conocimientos sobre secretariado	pcd	Habilidad en la coordinación de tiempos	
Administrar la agenda del Gerente General coordinando fechas y horarios de citas administrativas	Redacción, comunicación, atención al cliente y secretariado	pcd	Habilidad en la coordinación de tiempos	Manejo de idiomas: inglés
Efectuar un control y registro sobre los informes que se emitan y reciban por el Gerente General	Redacción, comunicación, atención al cliente y secretariado	pcd	Capacidad de redacción, digitación, habilidad de manejo de equipos computarizados	

Misión del puesto de Asistente de Gerencia y nivel de educación					
Redactar, archivar y controlar los informes que se emitan y reciban de la Gerencia General de la empresa y coordinar las fechas y horarios de las reuniones en el nivel directivo					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)		Bachiller en Comercio y Administración	INDIFERENTE		
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		Título de Secretaria Administrativa			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional: (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Escritura y redacción de informes			x		
Manejo y gestión de archivos			x		
Manejo y control de inventarios	x				

Metodología para el levantamiento de los perfiles de cargos por competencias			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Redactar informes como memorándums bajo la supervisión del Gerente General	Margen de redacción	Cantidad de informes redactados del Gerente General / Cantidad total de informes	80%

Atender las llamadas telefónicas dirigidas al Gerente General	Nivel de atención administrativa	Número de llamadas atendidas del Gerente General / Número total de llamadas	80%
Llevar un control del inventario de los suministros de oficina que se utilicen en todas las áreas de la empresa	Margen de inventario de suministros	Costo de inventario suministros de oficina / Costo total del presupuesto	70%
Archivar todos los informes válidos de responsabilidad sobre las actividades realizadas por el Gerente General	Nivel de almacenaje de documentos	Cantidad de informes almacenados / Cantidad total de informes emitidos y recibidos	90%
Llevar un registro de las fechas y horarios sobre las reuniones existentes entre los directivos de la empresa	Margen de control de tiempos administrativos	Cantidad de fechas de reuniones / Cantidad de fechas planificadas	70%
Administrar la agenda del Gerente General coordinando fechas y horarios de citas administrativas	Nivel de coordinación administrativa	Número de citas registradas en la agenda del Gerente General / Número total de citas del Gerente General	80%
Efectuar un control y registro sobre los informes que se emitan y reciban por el Gerente General	Margen de control en emisión de documentos	Cantidad de informes registrados del Gerente General / Cantidad de informes emitidos	70%

Anexo 4. Levantamiento del Perfil: GERENTE TÉCNICO

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Gerente Técnico				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Implementar las estrategias establecidas identificadas para su departamento	Conocimiento sobre administración estratégica y liderazgo	pcd	Habilidad de liderazgo y relaciones interpersonales	
Coordinar las actividades de los subordinados que se encuentran en su cargo	Conocimiento sobre dirección y organización, liderazgo	p	Habilidades de liderazgo, control y organización	Manejo de equipos informáticos, internet
Vigilar el cuidado y uso de los instrumentos y herramientas que se utilizan dentro de su área	Conocimientos sobre administración, liderazgo y control	pcd	Habilidades de liderazgo y control	Manejo de cámaras de vigilancia
Reportar de formar mensual el cumplimiento de los proyectos que se van ejecutando	Conocimiento sobre cronograma y planificación	pcd	Habilidades sobre indicadores de gestión	Manejo de equipos informáticos, internet
Supervisar el cumplimiento de las actividades y tareas que se cumplan por parte de los colaboradores de su área	Conocimiento sobre administración, liderazgo y planificación estratégica	pcd	Habilidades en coordinación, liderazgo y planificación	Manejo de equipos informáticos, Excel, estadísticas
Optimizar los tiempos de cada uno de los puestos de trabajo dentro del área o departamento que se encuentran en su cargo	Conocimiento sobre eficiencia, eficacia y efectividad	pcd	Habilidades en manejo de personal, comunicación, supervisión y control de tiempos	Manejo de equipos informáticos, Excel, estadísticas
Establecer normativas y políticas que favorezcan al desarrollo y optimización de los recursos de la empresa	Conocimientos sobre derecho laboral	d	habilidades en comunicación, control y utilización de recursos	

Misión del puesto de Gerente Técnico y nivel de educación

Misión del puesto					
Implementar las estrategias que se identifiquen en la Gerencia Técnica buscando la optimización de sus recursos utilizados en las actividades encomendadas por sus colaboradores					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Física Matemático, Contabilidad			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	X	Ing. Administración de Empresas, Comercial, Finanzas, Marketing, Industrial			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Administración y Liderazgo				x	
Planificación y control de tiempos			x		
Derecho Laboral			x		

Metodología para el levantamiento de perfil para el cargo Gerente Técnico			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Implementar las estrategias establecidas identificadas para su departamento	Margen de eficiencia estratégica	Cantidad de estrategias implementadas / Cantidad total de estrategias planificadas	60%

Coordinar las actividades de los subordinados que se encuentran en su cargo	Nivel de coordinación jerárquica	Número de funciones que se hayan coordinado / Número total de funciones del puesto de trabajo	90%
Vigilar el cuidado y uso de los instrumentos y herramientas que se utilizan dentro de su área	Margen de vigilancia y cuidado de instrumentos y herramientas	Costo de herramientas e instrumentos / Costo total del presupuesto	20%
Reportar de formar mensual el cumplimiento de los proyectos que se van ejecutando	Margen de efectividad	Número de objetivos alcanzados / Número de objetivos planificados	80%
Supervisar el cumplimiento de las actividades y tareas que se cumplan por parte de los colaboradores de su área	Nivel de control y cumplimiento	Cantidad de actividades cumplidas por sus subordinados / Cantidad total de actividades de su departamento	75%
Optimizar los tiempos de cada uno de los puestos de trabajo dentro del área o departamento que se encuentran en su cargo	Margen de optimización de tiempos	Número de minutos requeridos para una actividad / Número de minutos de jornada laboral diaria	90%
Establecer normativas y políticas que favorezcan al desarrollo y optimización de los recursos de la empresa	Nivel de cumplimiento legal	Cantidad de normativas cumplidas / Cantidad total de normativas de la empresa	70%

Anexo 5. Levantamiento del Perfil: GERENTE COMERCIAL

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Gerente Comercial				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitaciones)	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades)	Otras competencias (Aptitudes - rasgos)
Elaborar presupuestos de ventas con la intencionalidad de captar una mayor participación de mercado	Conocimiento sobre finanzas y ventas	pcd	habilidad en ventas, matemáticas y cálculos financieros	Manejo de equipos informáticos, Excel
Establecer las metas y objetivos del Área o Departamento de Ventas para el corto, mediano y largo plazo	Conocimiento sobre posicionamiento y participación de mercado	p	Habilidades de liderazgo, comunicación y motivación	
Cuantificar el valor de la demanda del producto y de los servicios que se ofrecen por la empresa	Conocimientos sobre demanda, oferta, clientes distribuidores y consumidores finales	c	Habilidades en ventas, comunicación	Manejo de equipos informáticos, Excel, estadísticas
Innovar los productos y servicios de acuerdo a las nuevas aptitudes y preferencias de los consumidores	Conocimientos sobre innovación y ventaja competitiva	pcd	Habilidades en identificar tendencias y comportamiento en el mercado	
Realizar retroalimentación y capacitaciones eventuales de los asesores comerciales en coordinación con la empresa	Conocimiento sobre retroalimentación y capacitación en ventas	pcd	Habilidades en comunicación y capacitación	Manejo de equipos informáticos, scanner, copiadoras
Motivar al personal que se encuentra a su cargo buscando un mejoramiento en las actividades ejecutadas por sus subordinados	Conocimiento sobre coaching y motivación	d	Habilidades en motivación de personal	
Presentar informes mensuales sobre el nivel de crecimiento de los ingresos por ventas	Conocimiento sobre redacción y presentación de informes	d	Habilidades en comunicación	

Misión del puesto del Gerente Comercial y nivel de educación					
Planificar y alcanzar los márgenes de ingresos establecidos por la empresa, pretendiendo alcanzar una mayor participación y posicionamiento de mercado manteniendo la innovación y ventajas competitivas en el mercado					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Titulo (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Contabilidad, Ventas o actividades similares			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	X	Ingeniería Comercial, Ventas y Marketing			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Ventas y Marketing					x
Liderazgo			x		
Planificación Financiera		x			

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos para Gerente Comercial			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Elaborar presupuestos de ventas con la intencionalidad de captar una mayor participación de mercado	Nivel de planificación comercial	Valor del presupuesto en ventas / Valor total del presupuesto	70%
Establecer las metas y objetivos del Área o Departamento de Ventas para el corto, mediano y largo plazo	Nivel de eficacia comercial	Cantidad de metas y objetivos alcanzados / Cantidad total de objetivos planteados	80%
Cuantificar el valor de la demanda del producto y de los servicios que se ofrecen por la empresa	Margen de demanda del producto	Cantidad de clientes que desean el producto / Cantidad total de clientes	70%
Innovar los productos y servicios de acuerdo a las nuevas aptitudes y preferencias de los consumidores	Margen de innovación	Cantidad de productos o servicios innovadores / Cantidad total de productos o servicios	90%
Realizar retroalimentación y capacitaciones eventuales de los asesores comerciales en coordinación con la empresa	Margen de capacitación comercial	Cantidad de capacitaciones realizadas en ventas / Cantidad de total de capacitaciones de la empresa	85%
Motivar al personal que se encuentra a su cargo buscando un mejoramiento en las actividades ejecutadas por sus subordinados	Margen de optimización de tiempos	Cantidad de colaboradores motivados / Cantidad total de colaboradores	85%
Presentar informes mensuales sobre el nivel de crecimiento de los ingresos por ventas	Nivel de cumplimiento legal	Cantidad de informes presentados / Cantidad de informes planificadas	90%

Anexo 6. Levantamiento del Perfil: GERENTE ADMINISTRATIVO Y

FINANCIERO

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Gerente Administrativo Financiero				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Implementar los diferentes puestos de trabajo dentro del organigrama de la empresa en base a sus niveles de jerarquía	Conocimiento sobre administración y organización	pcd	Habilidad en comunicación y coordinación	Manejo de Equipos Informáticos, Manejo de Microsoft Visio
Servir de apoyo en las políticas, normativas, reglamentos y demás cuestiones legales que se pretendan implementar en la empresa	Conocimientos sobre Derecho Laboral y Derecho Mercantil	p	habilidades de relaciones interpersonales en entidades para legalización de trámites	Manejo de equipos informáticos, internet
Efectuar actividades de capacitación, reclutamiento y selección de personal de acuerdo las necesidades de la empresa	Conocimientos sobre administración, liderazgo y control	pcd	Habilidades en reclutamiento y selección de personal	Manejo de calculadora, Excel
Elaborar el presupuesto de la empresa en coordinación con el Gerente General y demás áreas departamentales	Conocimientos sobre Planificación Financiera	pcd	Habilidades en matemáticas y finanzas	Manejo de equipos informáticos, Excel
Registrar los movimientos comerciales y financieros de forma diaria y semanal elaborando reportes mensuales sobre los movimientos de la empresa	Conocimiento de Contabilidad e Impuestos	pcd	Habilidades en el registro y control de las actividades comerciales y financieras	Manejo de equipos informáticos, calculadora, Excel
Elaborar los Estados Financieros de acuerdo al período contable establecido por la empresa	Conocimiento sobre planificación financiera y contabilidad	pcd	Habilidades en el cálculo contable, financiero y matemático	Manejo de equipos informáticos, Excel
Efectuar los análisis financieros correspondientes con la intencionalidad de evaluar el las razones financieras de liquidez, solvencia y rentabilidad	Conocimiento sobre análisis financiero, contabilidad e inversión	d	Habilidades en el cálculo contable, financiero y matemático	Manejo de equipos informáticos, Excel

Misión del puesto de Gerente Administrativo Financiero y nivel de educación					
Implementar las estrategias organizacionales y financieras que se encaminen hacia el desarrollo y crecimiento en coordinación con las áreas departamentales de la empresa					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Titulo (Especifique)		Área Académica de Especialización (Especifique)	
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Física Matemático, Contabilidad			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	X	Ing. Administración de Empresas, Comercial, Finanzas, Marketing, Industrial			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Administración, Liderazgo y Organización				x	
Planificación Financiera					x
Derecho Laboral y Mercantil		x			
Contabilidad e Impuestos			x		
Reclutamiento y Selección de Personal			x		

Levantamiento de perfiles por cargos en el puesto de Gerente Administrativo y Financiero			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Implementar los diferentes puestos de trabajo dentro del organigrama de la empresa en base a sus niveles de jerarquía	Nivel de organización y jerarquía	Número de puestos de agregados al organigrama / Número total puestos de trabajo	50%
Servir de apoyo en las políticas, normativas, reglamentos y demás cuestiones legales que se pretendan implementar en la empresa	Nivel de coordinación jerárquica	Cantidad de normas cumplidas / Cantidad total de normas aprobadas	80%
Efectuar actividades de capacitación, reclutamiento y selección de personal de acuerdo las necesidades de la empresa	Margen de vigilancia y cuidado de instrumentos y herramientas	Cantidad de personas contratadas / Cantidad de puestos vacantes	80%
Elaborar el presupuesto de la empresa en coordinación con el Gerente General y demás áreas departamentales	Margen de efectividad	Cantidad de horas para elaboración del presupuesto / Cantidad de horas laborables en el mes	60%
Registrar los movimientos comerciales y financieros de forma diaria y semanal elaborando reportes mensuales sobre los movimientos de la empresa	Nivel de control y cumplimiento	Valor diario de movimientos financieros / Valor semanal del presupuesto planificado	70%
Elaborar los Estados Financieros de acuerdo al período contable establecido por la empresa	Margen de optimización de tiempos	Cantidad de horas para elaboración de los Estados Financieros / Cantidad de horas laborables en el mes	80%
Efectuar los análisis financieros correspondientes con la intencionalidad de evaluar el las razones financieras de liquidez, solvencia y rentabilidad	Nivel de cumplimiento legal	Cantidad de horas para los análisis financieros / Cantidad de horas laborables en el mes	80%

Anexo 7. Levantamiento del Perfil: GERENTE DE COMPRAS

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo Gerente de Compras				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Obtener los equipos, herramientas e instrumentos que se requieren a un bajo costo conservando la calidad del producto	Conocimientos de logística y análisis de costos	d	Habilidades de comunicación y análisis de costos	Manejo de equipos informáticos, Excel, estadísticas
Establecer acuerdos de negociación con proveedores confiables y que dispongan de años de experiencia en el mercado	Conocimientos sobre negociación y liderazgo	pc	Habilidades de facilidad de expresión y comunicación y relaciones interpersonales	Manejo de equipos informáticos, internet
Mantener una comunicación transparente con su equipo de trabajo así como también con otras área de la empresa	Conocimientos sobre liderazgo	cd	Habilidades de facilidad de expresión y comunicación y relaciones interpersonales	
Supervisar que la mercadería adquirida se encuentra en óptimas condiciones y en base a lo acordado con los proveedores	Conocimientos sobre supervisión, optimización de recursos	pd	Habilidades sobre indicadores de gestión	Manejo de equipos informáticos, Excel
Coordinar con las áreas departamentales los requerimientos de compras en relación a las necesidades de la empresa	Conocimientos de logística y registro de información	d	Habilidades en liderazgo y trabajo de equipo	Manejo de equipos informáticos, Excel
Efectuar un control permanente de los instrumentos y suministros que se encuentren en inventario	Conocimientos sobre control de suministros e inventario	cd	Habilidades en control de información	
Motivar a los colaboradores que se encuentran a su cargo con la finalidad de alcanzar una mayor optimización de recursos	Conocimientos de motivación y optimización de recursos	pcd	Habilidades en motivación y trabajo en equipo	

Misión del puesto de Gerente de Compras y nivel de educación					
Implementar y controlar las estrategias que se hayan designado para su departamento en coordinación con las diferentes áreas de la empresa y la gerencia general					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Titulo (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)		Bachiller en Física Matemático, Contabilidad			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		Ing. Administración de Empresas, Comercial, Finanzas, Marketing, Industrial			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Logística de compras					x
Análisis de costos				x	
Administración y Liderazgo			x		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos de competencias para Gerente de Compras			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Obtener los equipos, herramientas e instrumentos que se requieren a un bajo costo conservando la calidad del producto	Margen de calidad	Costos de equipos, herramientas / Cantidad total del presupuesto	70%
Establecer acuerdos de negociación con proveedores confiables y que dispongan de años de experiencia en el mercado	Margen de negociación con proveedores	Cantidad de proveedores negociados / Cantidad total de proveedores	80%
Mantener una comunicación transparente con su equipo de trabajo así como también con otras área de la empresa	Nivel de comunicación interna	Tiempo con equipo de trabajo / Tiempo total jornada laboral diaria	90%
Supervisar que la mercadería adquirida se encuentra en óptimas condiciones y en base a lo acordado con los proveedores	Nivel de optimización de recursos	Costo de mercadería en óptimas condiciones / Costo total de mercadería	70%
Coordinar con las áreas departamentales los requerimientos de compras en relación a las necesidades de la empresa	Margen de coordinación empresarial	Número de área departamentales coordinadas / Cantidad total de departamentos	70%
Efectuar un control permanente de los instrumentos y suministros que se encuentren en inventario	Nivel de control de suministros	Cantidad de suministros ingresados / Cantidad total de suministros	90%
Motivar a los colaboradores que se encuentran a su cargo con la finalidad de alcanzar una mayor optimización de recursos	Nivel de motivación laboral	Cantidad de trabajadores motivados / Cantidad total de trabajadores en el departamento	60%

Anexo 8. Levantamiento del Perfil: ASESOR COMERCIAL SENIOR

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo Asesor Comercial Senior				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Informar a los clientes potenciales de las promociones y ofertas que se dispone por parte de la empresa	Conocimientos sobre comportamientos de compra	pcd	Habilidades de relaciones interpersonales, comunicación	Manejo de equipos informáticos, redes sociales
Brindar una atención cordial a los clientes potenciales aun cuando no adquieran el producto o servicio	Conocimientos sobre atención al cliente	d	Habilidades de relaciones interpersonales, comunicación	
Mantenerse actualizado de las actitudes y preferencias de los clientes potenciales en el mercado	Conocimientos sobre comportamientos de compra	c	Habilidades de análisis de información	Manejo de equipos informáticos, internet,
Analizar los productos y servicios de las empresas competidoras que se comercializan en el mercado	Conocimientos sobre productos y servicios en el mercado industrial	pcd	Habilidades de análisis de información	Manejo de equipos informáticos, internet, Excel, estadísticas
Identificar nuevos productos innovadores y que influyan en el comportamiento del cliente potencial	Conocimientos sobre innovación de productos	pd	Habilidades de análisis de información y cuantificación de datos	

Misión del puesto del Asesor Comercial Senior y nivel de educación					
Comercializar los productos y servicios que se ofrecen por parte de la empresa facilitando información sobre sus promociones y publicidad con la intencionalidad de captar un mayor número de clientes					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)		Bachiller en Contabilidad, Ventas o actividades similares			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		Tecnología en Marketing y Ventas			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Ventas y Marketing					x
Atención al Cliente				x	
Comportamientos de compra			x		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias del Asesor Comercial Senior			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Informar a los clientes potenciales de las promociones y ofertas que se dispone por parte de la empresa	Margen de comunicación promocional	Cantidad de clientes informados / Cantidad total de clientes	80%
Brindar una atención cordial a los clientes potenciales aun cuando no adquieran el producto o servicio	Nivel de atención al cliente	Cantidad de clientes conformes con el servicio / Cantidad total de clientes	80%
Mantenerse actualizado de las actitudes y preferencias de los clientes potenciales en el mercado	Margen de actualización en preferencias de compra	Costo por actualización del mercado / Costo total del presupuesto	20%
Analizar los productos y servicios de las empresas competidoras que se comercializan en el mercado	Nivel del mercado competidor	Cantidad de productos analizados / Cantidad total de productos en el mercado	90%
Identificar nuevos productos innovadores y que influyan en el comportamiento del cliente potencial	Margen de innovación de nuevos productos	Número de productos innovadores identificados / Número total de productos del mercado	90%

Anexo 9. Levantamiento del Perfil: ASESOR COMERCIAL JUNIOR

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Asesor Comercial Junior				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Servir de apoyo para el Asesor Comercial Senior en la comunicación de clientes con la intencionalidad de incrementar su margen de ventas	Conocimientos sobre ventas y marketing	pcd	Habilidades en comunicación, relaciones interpersonales	Manejo de equipos informáticos, Excel
Elaborar la lista de clientes de la empresa clasificados por su tamaño de negocio y nivel de consumo o adquisición	Conocimiento sobre mercado, conocimientos sobre Excel	d	Habilidades en análisis, registro y cuantificación de datos	Manejo de datos, Excel y estadística
Elaborar la lista de productos y servicios que se comercializan por parte de la empresa clasificado de acuerdo al Gerente Comercial	Conocimiento sobre mercado, conocimientos sobre Excel	c	Habilidades en análisis, registro y cuantificación de datos	Manejo de datos, Excel y estadística
Identificar a las empresas que se podrían considerar como principales entidades competidoras con su correspondiente ventaja competitiva	Conocimiento sobre mercado, competidores conocimientos sobre Excel	pcd	Habilidades en análisis y cuantificación de información, redacción	Manejo de datos, Excel y estadística
Brindar al cliente una atención que expanda confiabilidad, experiencia al comercializar los productos de la empresa	Conocimientos sobre atención al cliente	pd	Habilidades en comunicación, relaciones interpersonales	

Misión del puesto Asesor Comercial Junior y nivel de educación					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Contabilidad, Ventas o actividades similares			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Ventas y Marketing					x
Atención al Cliente			x		
Comportamientos de compra		x			
Manejo de Excel			x		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias del Asesor Comercial Junior			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Servir de apoyo para el Asesor Comercial Senior en la comunicación de clientes con la intencionalidad de incrementar su margen de ventas	Nivel de comunicación comercial	Cantidad de clientes atendidos / Cantidad total de clientes	90%
Elaborar la lista de clientes de la empresa clasificados por su tamaño de negocio y nivel de consumo o adquisición	Nivel de registro de clientes potenciales	Cantidad de clientes registrados / Cantidad total de clientes	80%
Elaborar la lista de productos y servicios que se comercializan por parte de la empresa clasificado de acuerdo al Gerente Comercial	Nivel de registro de productos y servicios	Cantidad de productos y servicios registrados / Cantidad total de clientes	70%
Identificar a las empresas que se podrían considerar como principales entidades competidoras con su correspondiente ventaja competitiva	Margen de entidades competidoras	Cantidades de entidades competidoras identificadas / Cantidad total de entidades competidoras	80%
Brindar al cliente una atención que expanda confiabilidad, experiencia al comercializar los productos de la empresa	Nivel de confiabilidad de clientes	Cantidad de clientes que confían en la empresa / Cantidad total de clientes de la empresa	90%

Anexo 10. Levantamiento del Perfil: ANALISTA DE COMPRAS

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo Analista de Compras				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Llevar un inventario de los equipos, insumos y materiales que deseen adquirirse por cada departamento	Conocimientos de inventarios y logística	P	Habilidades de conteo y cuantificación de productos	Manejo de equipos informáticos, Excel
Comunicar al Gerente de Compras sobre el estado e inventario de los equipos, insumos y materiales que se utilizan en la empresa	Conocimientos sobre redacción de archivos	cd	Habilidades de comunicación	Habilidades equipos informáticos, Word
Elaborar y actualizar el registro de proveedores de la empresa de acuerdo a los insumos y materiales utilizados	Conocimiento de Excel y redacción	pcd	Habilidades de redacción y digitación	
Archivar las órdenes de compra que han sido aprobadas por la Gerencia de su departamento	Conocimiento sobre archivo de documentos	cd	Habilidades de archivo y control	
Realizar un informe mensual sobre las compras realizadas para la posterior presentación de las autoridades correspondientes	Conocimiento sobre presentación de documentos	d	Habilidades de redacción	Manejo de equipos informáticos, Word

Misión del puesto Analista de Compras y nivel de educación					
Analizar los equipos, insumos y materiales que deberán adquirirse por cada departamento buscando proveedores confiables que ofrezcan productos de calidad a una costo accesible					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica Especialización		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Física Matemático, Contabilidad			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)	X	Tecnología en Gestión Logística e Inventarios			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40 H	80H	120 H
Logística de compras				x	
Manejo de inventarios			x		
Redacción de documentos			x		
Manejo de Excel			x		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias de Asistente de Compras			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Llevar un inventario de los equipos, insumos y materiales que deseen adquirirse por cada departamento	Margen de control de inventarios	Costo de inventarios adquiridos / Costo total de los inventarios	20%
Comunicar al Gerente de Compras sobre el estado e inventario de los equipos, insumos y materiales que se utilizan en la empresa	Nivel de comunicación de compras	Tiempo de comunicación con Gerente Compras / Tiempo jornada laboral diaria	20%
Elaborar y actualizar el registro de proveedores de la empresa de acuerdo a los insumos y materiales utilizados	Margen de actualización de registro de proveedores	Cantidad de registros actualizados de proveedores / Cantidad total de registros de la empresas	60%
Archivar las órdenes de compra que han sido aprobadas por la Gerencia de su departamento	Margen de control en la aprobación de órdenes de compra	Cantidad de órdenes de compra aprobadas / Cantidad total de órdenes de compra emitidas	60%
Realizar un informe mensual sobre las compras realizadas para la posterior presentación de las autoridades correspondientes	Nivel de control de compras realizadas	Número de informes presentados / Número total de informes	50%

Anexo 11. Levantamiento del Perfil: AUXILIAR DE COMPRAS

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Auxiliar de Compras				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Recibir y trasladar los equipos, insumos y materiales que arriben a las instalaciones de la empresa por parte de los proveedores	Conocimientos de inventarios	p	Habilidad en el traslado de equipos y materiales	
Verificar la codificación de los equipos, insumos y materiales que se hayan adquirido por parte de los proveedores	Conocimientos de codificación de inventarios	cd	Habilidad visual	Manejo de equipos informáticos, Excel
Confirmar a los proveedores la recepción de los equipos, insumos y materiales que han llegado a las instalaciones de la empresa	Conocimientos de inventarios	pcd	Habilidades en comunicación	Manejo de equipos informáticos, Word, internet
Revisar que se encuentren en buen estado los equipos, insumos y materiales que arriben a la empresa	Conocimientos sobre control de inventarios	cd	Habilidad visual	
Efectuar limpieza eventuales sobre los equipos, insumos y materiales que se encuentren en inventario para su posterior utilización de cualquiera de las áreas de la empresa	Conocimientos sobre limpieza y desinfección de equipos y materiales	d	Habilidades de limpieza y pulcritud	Suministros de limpieza

Misión del puesto Auxiliar de Compras y nivel de educación					
Efectuar un control y limpieza de los equipos, insumos y materiales que se adquieran por parte de los proveedores de la empresa					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Contabilidad, Comercio y Administración			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Manejo y codificación de inventarios				x	
Manejo de Excel			x		
Limpieza y desinfección de equipos		x			

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias Auxiliar de Compras			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De que manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Recibir y trasladar los equipos, insumos y materiales que arriben a las instalaciones de la empresa por parte de los proveedores	Margen de transportación interna de equipos	Tiempo en transportación interna de equipos / Tiempo jornada laboral diaria	60%
Verificar la codificación de los equipos, insumos y materiales que se hayan adquirido por parte de los proveedores	Nivel de control en codificación de equipos	Cantidad de equipos verificados con codificación / Cantidad total de equipos	80%
Confirmar a los proveedores la recepción de los equipos, insumos y materiales que han llegado a las instalaciones de la empresa	Nivel de equipos confirmados por proveedores	Cantidad de equipos confirmados con proveedores / Cantidad total de equipos	80%
Revisar que se encuentren en buen estado los equipos, insumos y materiales que arriben a la empresa	Margen de optimización de equipos, insumos y materiales	Cantidad de equipos en buen estado / Cantidad total de equipos	100%
Efectuar limpieza eventuales sobre los equipos, insumos y materiales que se encuentren en inventario para su posterior utilización de cualquiera de las áreas de la empresa	Margen de limpieza de equipos	Cantidad de equipos limpios / Cantidad total de equipos	100%

Anexo 12. Levantamiento del Perfil: COORDINADORA DE COMPRAS

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Coordinadora de Compras				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Supervisar las compras, garantizando la calidad del producto y la competitividad del precio	Conocimientos de logística y análisis de costos	d	Habilidad de análisis de costos	Manejo de equipos informáticos, Excel, estadísticas
Revisar las etapas de las compras	Conocimientos sobre negociación y liderazgo	pc	Habilidades de facilidad de expresión y comunicación y relaciones interpersonales	Manejo de equipos informáticos, internet
Revisar los sustentos de la compra y las órdenes de compra	Conocimientos sobre supervisión y gestión de recursos	cd	Habilidad de supervisión y organización	
Planificar y analizar la estadística de las compras	Conocimientos sobre manejo estadístico de información	pd	Habilidades sobre indicadores de gestión	Manejo de equipos informáticos, Excel
Coordinar la facilitación de documentos e información sobre las compras	Conocimientos de logística y registro de información	d	Habilidades en liderazgo y trabajo de equipo	Manejo de equipos informáticos, Excel
Evaluar a los proveedores conjuntamente con el gerente de compras	Conocimientos sobre control de proveedores e inventario	cd	Habilidades en control de información	
Coordinar con los proveedores las órdenes de compra	Conocimientos de optimización de recursos	pcd	Habilidades en motivación y trabajo en equipo	

Misión del puesto Coordinadora de Compras y nivel de educación					
"Coordinar la entrega oportuna y completa de información relativa al proceso de adquisiciones y abastecimiento, otorgar oportunamente documentación o información requerida, monitorear cumplimiento de la normativa legal a las compras"					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Titulo (Especifique)	Área Académica de Especialización		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Física Matemático, Contabilidad			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	X	Ing. Administración de Empresas, Comercial, Finanzas, Marketing, Industrial			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Logística de compras				X	
Análisis de costos				X	
Administración y Liderazgo		X			

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias de la Coordinadora de Compras			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Supervisar las compras, garantizando la calidad del producto y la competitividad del precio	Margen de calidad	Cantidad de compra/ Cantidad total del presupuesto	80%
Revisar las etapas de las compras	Margen de calidad	Cantidad de etapas de compra / Cantidad total de proveedores	80%
Revisar los sustentos de la compra y las órdenes de compra	Nivel de supervisión interna	Tiempo de revisión / Tiempo total jornada laboral diaria	90%
Planificar y analizar la estadística de las compras	Nivel de optimización de recursos	Tiempo de manejo de datos / Tiempo de jornada laboral	70%
Coordinar la facilitación de documentos e información sobre las compras	Margen de coordinación empresarial	Cantidad de documentos / Cantidad total de departamentos	75%
Evaluar a los proveedores conjuntamente con el gerente de compras	Nivel de manejo de los proveedores	Cantidad de proveedores/ Tiempo de jornada laboral	60%
Coordinar con los proveedores las órdenes de compra	Nivel de coordinación empresarial	Tiempo de coordinación / Tiempo de jornada laboral	75%

Anexo 13. Levantamiento del Perfil: ASISTENTE FINANCIERO

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Asistente Financiero				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Recopilar y registrar información financiera emitida por las diferentes áreas	Conocimiento sobre registro de información	pcd	Habilidad en manejo de documentos financieros	Manejo de Equipos Informáticos
Elaborar cuadros estadísticos, gráficos y proyecciones financieras	Conocimientos sobre manejo estadístico de información	p	habilidades de estadística	Manejo de equipos informáticos, Excel
Llevar el registro y control de la disponibilidad de los presupuestos	Conocimientos sobre análisis presupuestal	pcd	Habilidades en análisis de presupuestos	Manejo de calculadora, Excel
Elaborar el informe de las modificaciones presupuestarias	Conocimientos sobre Planificación Financiera	pcd	Habilidades en matemáticas y finanzas	Manejo de equipos informáticos, Excel
Elabora informes financieros periódicos sobre los presupuestos	Conocimiento de elaboración de informes	pcd	Habilidades en el registro y control de las actividades financieras	Manejo de equipos informáticos, calculadora, Excel

Misión del puesto Asistente Financiero y nivel de educación					
Asistir en el análisis de estados financieros, recopilar, registrar y llevar la información; a fin de apoyar la elaboración de los informes financieros.					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Titulo (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Física Matemático, Contabilidad			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)	X	Técnico Superior en Administración Financiera			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Administración, Liderazgo y Organización				x	
Planificación Financiera				x	
Elaboración de informes financieros			x		
Contabilidad e Impuestos			x		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias Asistente Financiero			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Recopilar y registrar información financiera emitida por las diferentes áreas	Nivel de organización y registro	Cantidad de información financiera / Número total áreas de trabajo	80%
Elaborar cuadros estadísticos, gráficos y proyecciones financieras	Nivel de estructuración estadística	Cantidad de Estadísticas elaborados/ Cantidad total de cuadros y gráficos aprobadas	90%
Llevar el registro y control de la disponibilidad de los presupuestos	Margen de registro y control	Cantidad de presupuestos / Cantidad de presupuestos aprobados	80%
Elaborar el informe de las modificaciones presupuestarias	Margen de elaboración de informes	Cantidad de informes elaborados / Cantidad de informes aprobados	75%
Elabora informes financieros periódicos sobre los presupuestos	Nivel de cumplimiento	Cantidad de informes elaborados / Cantidad de informes aprobados	80%

Anexo 14. Levantamiento del Perfil: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Asistente Administrativo				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Llevar el control de la agenda del gerente	Bachiller en secretariado, redacción, ortografía, comunicación	pcd	Coordinación de agenda	Manejo de agenda
Apoyar en el desarrollo de eventos institucionales	Conocimiento sobre preparación de eventos	p	Realización de eventos	Manejo de equipos telefónicos y redes sociales, habilidad de idiomas: inglés
Recibir y atender todas las llamadas realizadas a la gerencia	Conocimientos académicos sobre secretariado	pcd	Habilidad de atención al cliente	Manejo de equipos telefónicos y redes sociales, habilidad de idiomas: inglés
Organizar y controlar los archivos físicos y digitales del área de gerencia	Conocimientos de archivo de documentos	pd	Eficiencia en el almacenamiento de archivos	Manejo de equipos computarizados
Proporcionar información a otras áreas por parte de la gerencia	Conocimientos sobre secretariado	pcd	Habilidad en la coordinación de actividades	

Misión del puesto Asistente Administrativo y nivel de educación					
Apoyar el desarrollo de las actividades gerenciales que garanticen el éxito en cada una de ellas.					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Secretariado	INDIFERENTE		
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)	X	Título de Secretaria Administrativa			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Asistencia de gerencia y manejo de agenda				X	
Manejo y gestión de archivos			X		
Atención al cliente			X		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias Asistente Administrativo			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Llevar el control de la agenda del gerente	Margen de control de tiempos	Cantidad de fechas agendadas / Cantidad total de fechas establecidas	100%
Apoyar en el desarrollo de eventos institucionales	Nivel de apoyo	Cantidad de eventos realizados / Cantidad total de eventos planificados	75%
Recibir y atender todas las llamadas realizadas a la gerencia	Margen de atención al cliente	Cantidad de llamadas atendidas / Cantidad de llamadas realizadas	90%
Organizar y controlar los archivos físicos y digitales del área de gerencia	Nivel de manejo de documentos	Cantidad de documentos almacenados / Cantidad total de documentos emitidos y recibidos	85%
Proporcionar información a otras áreas por parte de la gerencia	Margen de control interno	Cantidad de información brindada / Cantidad de información proporcionada	75%

Anexo 15. Levantamiento del Perfil: AUXILIAR TÉCNICO

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Auxiliar Técnico				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos (Conocimientos adquiridos a través de educación formal y/o capacitaciones)	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas (Comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades)	Otras competencias (Aptitudes - rasgos)
Auto gestión del trabajo dentro de la empresa	Conocimientos de control interno	p	Habilidad de control laboral	
Apoyar la organización y gestión dentro de la empresa	Conocimientos de gestión técnica	cd	Habilidad técnica de gestión	
Ejecuta funciones en general solicitadas por el gerente técnico	Conocimientos de apoyo	pcd	Habilidades en apoyo	Manejo de equipos informáticos, internet
Apoya a la preparación de documentos técnicos como informes	Conocimientos sobre elaboración de informes técnicos	cd	Habilidad de estructuración de informes	Manejo de equipos informáticos, internet, Word
Colabora en las actividades y agenda del supervisor técnico	Conocimientos sobre planificación y gestión	d	Habilidades de planificación	

Misión del puesto Auxiliar Técnico y nivel de educación					
Asistir al Supervisor Técnico en el control, seguimiento y ejecución de las actividades técnicas					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller técnico			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)	X	Tecnología en sistemas o informática			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Manejo de equipos técnicos				X	
Manejo de Excel		X			
Mantenimiento de equipos			X		
Manejo de Word		X			

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias Auxiliar Técnico			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Auto gestión del trabajo dentro de la empresa	Margen de contribución técnica	Tiempo de ayuda / Tiempo jornada laboral diaria	75%
Apoyar la organización y gestión dentro de la empresa	Nivel de apoyo en control interno	Nivel de apoyo interno / Nivel de apoyo requerido	90%
Ejecuta funciones en general solicitadas por el gerente técnico	Nivel de cumplimiento de actividades	Cantidad de actividades cumplidas / Cantidad total de actividades	90%
Apoya a la preparación de documentos técnicos como informes	Margen de elaboración de documentos técnicos	Cantidad de documentos elaborados / Cantidad total de documentos	75%
Colabora en las actividades y agenda del supervisor técnico	Margen de colaboración técnica	Nivel de contribución técnica / Cantidad de actividades técnicas	100%

Anexo 16. Levantamiento del Perfil: AUXILIAR GENERAL

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Auxiliar General				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Proporcionar las herramientas de trabajo en las actividades	Conocimientos de apoyo institucional	P	Habilidad en el traslado de equipos y materiales	
Cuidar y mantener en buenas condiciones los equipos de trabajo	Conocimientos de control del área	cd	Habilidad de cuidado de equipos	
Ayudante en el mantenimiento respectivo en las instalaciones de la empresa	Conocimientos de mantenimiento	pcd	Habilidades en comunicación	Manejo de equipos informáticos, Word, internet
Auxiliar en tareas de inspección en las instalaciones y bienes de la empresa	Conocimientos sobre inspección sobre instalaciones y bienes	cd	Habilidad visual	
Auxiliar al oficial correspondiente en las instalaciones de la empresa	Conocimientos sobre limpieza y desinfección de equipos y materiales	d	Habilidades de limpieza y pulcritud	Suministros de limpieza

Misión del puesto Auxiliar General y nivel de educación					
Colabora en la limpieza en general y apoya en las diferentes tareas que se requiera.					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Contabilidad, Comercio y Administración			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Manejo y codificación de inventarios					
Manejo de Excel		X			
Limpieza y desinfección de equipos y materiales			X		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias Auxiliar General			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Proporcionar las herramientas de trabajo en las actividades	Margen de transportación interna de equipos	Tiempo en transportación interna de equipos / Tiempo jornada laboral diaria	60%
Cuidar y mantener en buenas condiciones los equipos de trabajo	Nivel de control en estado de los equipos	Cantidad de equipos verificados con codificación / Cantidad total de equipos	75%
Ayudante en el mantenimiento respectivo en las instalaciones de la empresa	Nivel de limpieza y pulcritud	Nivel de limpieza / Cantidad total de equipos	90%
Auxiliar en tareas de inspección en las instalaciones y bienes de la empresa	Margen de inspección de equipos, insumos y materiales	Cantidad de equipos inspeccionados / Cantidad total de equipos	100%
Auxiliar al oficial correspondiente en las instalaciones de la empresa	Margen de limpieza de equipos	Cantidad de equipos limpios / Cantidad total de equipos	90%

Anexo 17. Levantamiento del Perfil: COORDINADOR COMERCIAL

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Coordinador Comercial				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Planificar y gestionar el posicionamiento empresarial y las funciones comerciales con el gerente comercial	Conocimiento sobre finanzas y ventas	pcd	habilidad en ventas, planificación estratégica y captación al cliente	Manejo de equipos informáticos, Excel
Apoyar a la captación de nuevos clientes	Conocimiento sobre posicionamiento y participación de mercado	p	Habilidades de liderazgo, comunicación y motivación	Atención al cliente
Recibir, analizar y estudiar las afiliaciones realizadas por los ejecutivos comerciales, con la finalidad de obtener resultados	Conocimientos sobre demanda, oferta, clientes distribuidores y consumidores finales	c	Habilidades en ventas, comunicación	Estudios de mercado
Apoyar en la elaboración de informes de ventas a fin de evidenciar el desenvolvimiento del área	Conocimiento sobre métodos y procedimientos de oficina	pcd	Habilidad de comunicación	
Dar seguimiento a los resultados comerciales obtenidos para brindar un mejor servicio conjuntamente con el gerente comercial	Conocimiento sobre retroalimentación y capacitación en ventas	pcd	Habilidades en comunicación y capacitación	Manejo de equipos informáticos, scanner, copiadoras
Elaborar propuestas de mejoras comerciales	Conocimiento sobre coaching y motivación	d	Habilidades en motivación de personal	
Contribuir en la presentación de informes mensuales sobre el nivel de crecimiento de los ingresos por ventas	Capacidad de análisis y habilidad en crecimiento de ventas	d	Habilidades en comunicación y presentación de datos	

Misión del puesto Coordinador Comercial y nivel de educación					
Planificar y alcanzar los márgenes de ingresos establecidos por la empresa, pretendiendo alcanzar una mayor participación y posicionamiento de mercado manteniendo la innovación y ventajas competitivas en el mercado.					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Contabilidad, Ventas o actividades similares			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	X	Ingeniería Comercial, Ventas y Marketing			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Ventas y Marketing				X	
Liderazgo		X			
Planificación Financiera			X		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias Coordinador Comercial			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Planificar y gestionar el posicionamiento empresarial y las funciones comerciales con el gerente comercial	Nivel de planificación comercial	Nivel de planificación / Tiempo laboral	80%

Apoyar a la captación de nuevos clientes	Nivel de eficacia comercial	Cantidad de metas y objetivos alcanzados / Cantidad total de objetivos planteados	80%
Recibir, analizar y estudiar las afiliaciones realizadas por los ejecutivos comerciales, con la finalidad de obtener resultados	Margen de demanda del producto	Cantidad de clientes que desean el producto / Cantidad total de clientes	60%
Apoyar en la elaboración de informes de ventas a fin de evidenciar el desenvolvimiento del área	Margen de innovación	Cantidad de productos o servicios innovadores / Cantidad total de productos o servicios	90%
Dar seguimiento a los resultados comerciales obtenidos para brindar un mejor servicio conjuntamente con el gerente comercial	Margen de capacitación comercial	Cantidad de capacitaciones realizadas en ventas / Cantidad de total de capacitaciones de la empresa	85%
Elaborar propuestas de mejoras comerciales	Margen de optimización de recursos	Cantidad de colaboradores motivados / Cantidad total de colaboradores	85%
Contribuir en la presentación de informes mensuales sobre el nivel de crecimiento de los ingresos por ventas	Nivel de eficiencia comercial	Cantidad de informes presentados / Cantidad de informes planificadas	80%

Anexo 18. Levantamiento del Perfil: SUPERVISOR TÉCNICO

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Supervisor Técnico				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Atender y mantener de manera general y de conformidad los componentes de la empresa con el fin de prevenir fallas y colaborar con la reparación de forma inmediata los daños que se presenten	Conocimiento sobre administración estratégica y liderazgo	pcd	Habilidad de liderazgo y relaciones interpersonales	
Colaborar permanentemente con el gerente técnico en los trabajos realicen y proyectos especiales	Conocimiento sobre dirección y organización, liderazgo	p	Habilidades de liderazgo, control y organización	Manejo de equipos informáticos, internet
Ejecutar con responsabilidad las reparaciones requeridas y mantenimientos técnicos	Conocimientos sobre administración, liderazgo y control	pcd	Habilidades de liderazgo y control	Manejo de cámaras de vigilancia
Utilización de recursos disponibles para manejar las paradas y reparaciones con el fin de mantener buena operatividad dentro de la empresa	Conocimiento sobre cronograma y planificación	pcd	Habilidades sobre indicadores de gestión	Manejo de equipos informáticos, internet
Mantener informado al gerente técnico sobre el estado de los materiales y equipos asignados por la empresa.	Conocimiento sobre administración, liderazgo y planificación estratégica	pcd	Habilidades en coordinación, liderazgo y planificación	Manejo de equipos informáticos, Excel, estadísticas
Asegurar la protección del entorno laboral	Conocimiento sobre eficiencia, eficacia y efectividad	pcd	Habilidades en manejo de personal, comunicación, supervisión y control de tiempos	Manejo de equipos informáticos, Excel, estadísticas
Controlar la asistencia y funciones del personal a su cargo	Conocimientos sobre derecho laboral	d	habilidades en comunicación, control y utilización de recursos	

Misión del puesto Supervisor Técnico y nivel de educación					
Implementar las estrategias que se identifiquen en la Gerencia Técnica buscando la optimización de sus recursos utilizados en las actividades encomendadas por sus colaboradores.					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Física Matemático, Contabilidad			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	X	Ing. Administración de Empresas, Comercial, Finanzas, Marketing, Industrial			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Administración y Liderazgo				x	
Planificación y control de tiempos			x		
Derecho Laboral			x		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias Supervisor Técnico			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Atender y mantener de manera general y de conformidad los componentes de la empresa con el fin de prevenir fallas y	Margen de eficiencia estratégica	Cantidad de estrategias implementadas / Cantidad total de estrategias planificadas	60%

colaborar con la reparación de forma inmediata los daños que se presenten			
Colaborar permanentemente con el gerente técnico en los trabajos realicen y proyectos especiales	Nivel de coordinación jerárquica	Número de funciones que se hayan coordinado / Número total de funciones del puesto de trabajo	90%
Ejecutar con responsabilidad las reparaciones requeridas y mantenimientos técnicos	Margen de vigilancia y cuidado de instrumentos y herramientas	Costo de herramientas e instrumentos / Costo total del presupuesto	20%
Utilización de recursos disponibles para manejar las paradas y reparaciones con el fin de mantener buena operatividad dentro de la empresa	Margen de efectividad	Número de objetivos alcanzados / Número de objetivos planificados	80%
Mantener informado al gerente técnico sobre el estado de los materiales y equipos asignados por la empresa.	Nivel de control y cumplimiento	Cantidad de actividades cumplidas por sus subordinados / Cantidad total de actividades de su departamento	75%
Asegurar la protección del entorno laboral	Margen de optimización de tiempos	Número de minutos requeridos para una actividad / Número de minutos de jornada laboral diaria	90%
Controlar la asistencia y funciones del personal a su cargo	Nivel de cumplimiento legal	Cantidad de normativas cumplidas / Cantidad total de normativas de la empresa	70%

Anexo 19. Levantamiento del Perfil: ESPECIALISTA EN COMPRAS

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Especialista en Compras				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Registrar y controlar la documentación recibida de las compras	Conocimientos de control y registro de información	p	Habilidad en registro y manejo de información	
Solicitar, recibir y negociar las cotizaciones emitidas por los proveedores solicitados	Conocimiento en planificación de ventas y administración de presupuestos	cd	Habilidad de monitoreo y control	Manejo de equipos informáticos, Excel
Mantener un seguimiento a los clientes de la empresa para conocer su apreciación sobre la calidad del servicio	Conocimiento de procedimientos y políticas de gestión internas	pcd	Habilidades en monitoreo y control	Manejo de equipos informáticos, Word, internet
Elaborar cuadros comparativos de costos y gastos del área	Conocimientos sobre control de información	cd	Habilidad planificación y gestión	
Tramitar la aprobación de las órdenes de compra	Conocimientos sobre limpieza y desinfección de equipos y materiales	p	Habilidades de planificación estratégica	Orientación y asesoramiento
Brindar apoyo logístico dentro del área si es requerido	Conocimiento sobre logística interna	pcd	Habilidad de operación y control	

Misión del puesto Especialista en Compras y nivel de educación					
Coordinar los servicios administrativos y de apoyo logístico que se ofrecen a través del suministro adquisiciones de bienes y servicios; distribución y control de bienes.					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Contabilidad			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)	X	Título de Técnico Comercial			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Manejo y control de información			X		
Manejo de Excel			X		
Apoyo logístico interno			x		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias Auxiliar de Compras			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Registrar y controlar la documentación recibida de las compras	Nivel de control de la información	Cantidad de información registrada / Tiempo jornada laboral diaria	80%
Solicitar, recibir y negociar las cotizaciones emitidas por los proveedores solicitados	Nivel de control en negociaciones	Cantidad de negociaciones realizadas / Cantidad de negociaciones aceptadas	90%
Mantener un seguimiento a los clientes de la empresa para conocer su apreciación sobre la calidad del servicio	Margen de seguimiento a clientes	Cantidad de clientes totales / Cantidad total de clientes con seguimiento	75%
Elaborar cuadros comparativos de costos y gastos del área	Margen comparativo de información	Cantidad de costos y gastos / Cantidad de comparaciones	80%
Tramitar la aprobación de las órdenes de compra	Nivel de aprobación	Cantidad de órdenes de compra/ Cantidad total de órdenes aprobadas	100%
Brindar apoyo logístico dentro del área si es requerido	Margen de apoyo en la gestión interna	Tiempo de apoyo logístico/ Tiempo de jornada laboral	60%

Anexo 20. Levantamiento del Perfil: ASISTENTE CONTABLE

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Asistente Contable				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Recibe y desarrolla el registro contable de documentos	Conocimientos en secretariado	pcd	Capacidad de redacción, digitación y manejo de documentos contables	
Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas	Conocimientos en registros contables	p	Facilidad de manejo de información contable	
Almacena los documentos contables	Conocimientos académicos en manejo de información contable	pcd	Habilidad manejo de información contable	Manejo de equipos computarizados
Transcribe información contable	Conocimientos de secretariado	pd	Habilidad de manejo de información	Manejo de equipos computarizados
Participa en la elaboración de inventarios	Conocimiento de control de inventarios	pcd	Habilidad en control de inventarios	
Recibe y realiza la codificación de las cuentas bancarias	Tratamiento de información contable	pcd	Habilidad en la coordinación contable	
Verifica y corrige los gastos e ingresos	Conocimientos de contabilidad	pcd	Capacidad de manejo de equipos computarizados	

Misión del puesto Asistente Contable y nivel de educación					
Revisar, clasificar y registrar los documentos contables que se desarrollan en la institución					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Comercio y Administración	INDIFERENTE		
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)	X	Título de Técnico en Contabilidad y Auditoría			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Escritura y redacción de informes			x		
Manejo y gestión de archivos contables				x	
Manejo y control de inventarios		x			

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias Asistente Contable			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Recibe y desarrolla el registro contable de documentos	Margen de registro	Cantidad de documentos / Cantidad total de documentos registrados	80%
Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas	Nivel de control	Número de registros de cuentas / Número total de registros	80%
Almacena los documentos contables	Margen de almacenamiento de información	Número de documentos / Número total de documentos almacenados	75%
Transcribe información contable	Nivel de registro de información	Cantidad de informes / Cantidad total de informes emitidos y recibidos	90%
Participa en la elaboración de inventarios	Margen de control de inventarios	Cantidad de inventarios realizados/ Cantidad de inventarios planificados	90%
Recibe y realiza la codificación de las cuentas bancarias	Nivel de coordinación contable	Codificaciones aprobadas / Número total de codificaciones	80%
Verifica y corrige los gastos e ingresos	Margen de control de gastos e ingresos	Cantidad de correcciones / Cantidad de gastos e ingresos	100%

Anexo 21. Levantamiento del Perfil: PRESIDENTE

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo de Presidente				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Coordinar las temas que deberán tratarse en la Junta Directiva	Liderazgo y planificación	pcd	Liderazgo	Facilidad de palabra
Aprobar la selección de los miembros de la Junta Directiva en coordinación con el Gerente General	Supervisión, planificación evaluación	cd	Pensamiento asertivo	
Evaluar el cumplimiento de la visión y los objetivos propuestos por el Gerente General	Supervisión, planificación evaluación	cd	Planificación estratégica y control	
Aprobar la repartición de utilidades entre los inversionistas de la empresa de acuerdo al capital y tiempo de aportación	Administración Financiera, Control	pcd	Manejo financiero y planificación cuantitativa	Manejo de Microsoft Excel
Elaborar informes semestrales sobre la situación administrativa, económica, financiera y de mercado del negocio en coordinación con el Gerente General	Administración financiera, Planificación, Marketing	pcd	Liderazgo, administración	
Velar por los principios, derechos y obligaciones de los miembros de la Junta Directiva	Liderazgo y administración	c	Liderazgo y Manejo de Comportamientos interpersonales	

Metodología para establecer la misión, requisitos adicionales que exigen el cargo e indicadores de gestión					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)		Bachiller en Comercio y Administración	INDIFERENTE		
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		Ing. Administración de Empresas, Comercial, Finanzas, Marketing, Industrial			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		Postgrado en Administración, Marketing y Finanzas			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Administración y Liderazgo					x
Manejo de Excel					x
Marketing industrial y ventas					x
Finanzas, Presupuestos y Contabilidad					x

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Coordinar las temas que deberán tratarse en la Junta Directiva	Margen de coordinación administrativa	Cantidad de temas tratados / Cantidad total de temas en la agenda	70%
Aprobar la selección de los miembros de la Junta Directiva en coordinación con el Gerente General	Margen de selección de inversionistas	Cantidad de inversionistas aceptados / Cantidad total de inversionistas	80%
Evaluar el cumplimiento de la visión y los objetivos propuestos por el Gerente General	Eficacia de cumplimiento de objetivos	Cantidad de objetivos cumplidos / Cantidad total de objetivos planificados	65%
Aprobar la repartición de utilidades entre los inversionistas de la empresa de acuerdo al capital y tiempo de aportación	Margen de distribución de utilidades	Valor de utilidades distribuidas / Valor total de utilidad neta	90%
Elaborar informes semestrales sobre la situación administrativa, económica, financiera y de mercado del negocio en coordinación con el Gerente General	Margen de aceptación junta directiva	Cantidad de socios aceptan la junta directiva / Cantidad total de socios	100%
Velar por los principios, derechos y obligaciones de los miembros de la Junta Directiva	Margen de cumplimiento	Cantidad de socios que cumplen disposiciones Junta Directiva / Cantidad total de socios	25%

Anexo 22. Levantamiento del Perfil: CHOFER

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Transportar los insumos, equipos y materiales que se adquieran por parte de la empresa	Conducción y transporte	pcd	Destrezas en conducción de vehículos pesados	
Identificar las principales vías de transporte para el traslado de insumos, equipos y materiales	Conocimientos sobre las calles y vías de la ciudad	cd	Destrezas en el manejo de vehículos pesados	Excelente visión
Entregar la mercadería en óptimas condiciones de acuerdo a los solicitado por la empresa	Revisión de insumos y materiales	cd	Relaciones interpersonales	
Cuantificar sobre los rubros y valores de la mercadería que es transportada de forma semanal y mensual	Contabilidad y matemática	pcd	Habilidades matemáticas	
Coordinar con el área de compras sobre los insumos, equipos y materiales que deberán ser transportados	Contabilidad y matemática	pcd	Comunicación interpersonal	

Metodología para establecer la misión, requisitos adicionales que exigen el cargo e indicadores de gestión					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)		Bachiller en Comercio y Administración	INDIFERENTE		
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Conducción y transporte de vehículos pesados					x

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Transportar los insumos, equipos y materiales que se adquieran por parte de la empresa	Margen de transportación	Valor de insumos, equipos y materiales transportados / Valor total de insumos equipos y materiales	80%
Identificar las principales vías de transporte para el traslado de insumos, equipos y materiales	Nivel de optimización en transporte	Cantidad de vías identificadas / Cantidad total de vías	90%
Entregar la mercadería en óptimas condiciones de acuerdo a los solicitado por la empresa	Margen de mercadería entregada	Valor de mercadería entregada / Valor de mercadería total	70%
Cuantificar sobre los rubros y valores de la mercadería que es transportada de forma semanal y mensual	Nivel de mercadería transportada	Valor de mercadería transportada semanal / Valor de mercadería transportada mensual	90%
Coordinar con el área de compras sobre los insumos, equipos y materiales que deberán ser transportados	Margen de coordinación de insumos, equipos y materiales transportados	Cantidad de insumos, equipos y materiales transportados / Cantidad total de insumos, equipos y materiales	90%

Anexo 23. Levantamiento del Perfil: ASISTENTE CONTABLE JUNIOR

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Archivar los documentos que respaldan a cada una de las transacciones comerciales	Conocimientos sobre transacciones comerciales y archivo	pcd	Habilidad en el mantener un orden y archivo	
Registrar las transacciones comerciales en el Libro Diario y Libro Mayor	Contabilidad básica e intermedia	cd	habilidad numérica	Manejo de Microsoft, Excel, programas contables
Mantener en buen estado las herramientas y equipos que se utilicen durante su jornada de trabajo	Conocimiento sobre mantenimiento de computadores	cd	Limpieza de equipos y herramientas	
Servir de apoyo en la elaboración de los Estados Financieros de la empresa	Contabilidad básica e intermedia	pcd	Trabajo en equipo	Manejo de Microsoft, Excel,
Servir de apoyo al Asistente Contable y al área Financiera sobre los movimientos comerciales que se efectúen en la empresa	Contabilidad intermedia y avanzada	pcd	Trabajo en equipo	Manejo de Microsoft, Excel,

Metodología para establecer la misión, requisitos adicionales que exigen el cargo e indicadores de gestión					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización		
Título de primer nivel (Secundaria completa)		Bachiller en Comercio y Administración	INDIFERENTE		
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		Tecnólogo en Contabilidad y Auditoría			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Manejo de Microsoft Excel			x		
Programas contables			x		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Archivar los documentos que respaldan a cada una de las transacciones comerciales	Margen de archivos contables	Cantidad de documentos archivados / Cantidad total de documentos	80%
Registrar las transacciones comerciales en el Libro Diario y Libro Mayor	Margen de registro en transacciones comerciales	Cantidad de transacciones comerciales registradas / Cantidad total de transacciones comerciales	90%
Mantener en buen estado las herramientas y equipos que se utilicen durante su jornada de trabajo	Nivel de optimización y uso de herramientas y equipos	Cantidad de herramientas y equipos en buen estado / Cantidad total de herramientas y equipos	80%
Servir de apoyo en la elaboración de los Estados Financieros de la empresa	Nivel de mercadería transportada	Tiempo dedicado a los Estados Financieros / Tiempo total jornada diaria de trabajo	90%
Servir de apoyo al Asistente Contable y al área Financiera sobre los movimientos comerciales que se efectúen en la empresa	Margen de coordinación de insumos, equipos y materiales transportados	Tiempo dedicado al control de movimientos comerciales / Tiempo total de la jornada diaria de trabajo	100%

Anexo 24. Levantamiento del Perfil: AUXILIAR DE BODEGA

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Efectuar un inventario periódico sobre los materiales e insumos que se dispongan en bodega	Conocimientos sobre métodos de control de inventarios	pcd	habilidad numérica	
Trasladar los materiales e insumos que se encuentran en buen estado hacia la bodega	Conocimientos sobre control de inventarios	cd	Habilidad para traslado de equipos	
Realizar la limpieza diaria de la bodega donde se almacenan los materiales e insumos a utilizarse	Conocimiento sobre insumos y materiales	cd	Limpieza de insumos y materiales	
Servir de apoyo en el control de los insumos y materiales que se almacenan en la empresa	Conocimiento sobre insumos y materiales	pcd	Control de insumos y materiales	Excelente visión
Llevar un registro de control de inventario de cada uno de los insumos y materiales que se encuentren en bodega	Conocimientos sobre métodos de control de inventarios	pcd	habilidades en control de inventarios	

Metodología para establecer la misión, requisitos adicionales que exigen el cargo e indicadores de gestión					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)		Bachiller en Comercio y Administración	INDIFERENTE		
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		Tecnólogo en Contabilidad y Auditoría			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)		No indispensable			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Control de Inventarios			x		
Programas de Inventarios			x		

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Efectuar un inventario periódico sobre los materiales e insumos que se dispongan en bodega	Margen de control de inventarios	Cantidad de materiales inventariados / Cantidad total de materiales en inventario	70%
Trasladar los materiales e insumos que se encuentran en buen estado hacia la bodega	Margen de traslado de materiales	Cantidad de materiales trasladados / Cantidad total de materiales	90%
Realizar la limpieza diaria de la bodega donde se almacenan los materiales e insumos a utilizarse	Margen de limpieza de bodega	Cantidad de materiales limpios / Cantidad total de materiales	90%
Servir de apoyo en el control de los insumos y materiales que se almacenan en la empresa	Margen de almacenamiento de insumos y materiales	Cantidad de materiales almacenados / Cantidad total de materiales	80%
Llevar un registro de control de inventario de cada uno de los insumos y materiales que se encuentren en bodega	Margen de registro de inventarios	Cantidad de materiales registrados / Cantidad total de materiales	90%

Anexo 25. Levantamiento del Perfil: INGENIERO EN OBRA RESIDENTE

Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo				
Transcriba las actividades esenciales del cargo	Conocimientos Académicos	Interrelación PCD	Destrezas Requeridas	Otras competencias
Conocer en su totalidad los alcances del contrato	Conocimientos en construcción legal	d	Habilidad de análisis de costos	
Mantener y custodiar en obra los documentos	Conocimientos en construcción legal	pc	Habilidades de facilidad de expresión y comunicación y relaciones interpersonales	Manejo de equipos informáticos, internet
Mantener la adecuada comunicación con el representante del contratante en la obra	Conocimientos sobre supervisión y gestión de recursos	cd	Habilidad de supervisión y organización	
Cumplir con el trámite, control, facturación y seguimiento de las valuaciones	Conocimientos legales	pd	Habilidades sobre indicadores de gestión	Manejo de equipos informáticos, Excel
Llevar conjuntamente con el ingeniero inspector, el libro o bitácora de la obra	Conocimientos de logística y registro de información	d	Habilidades en liderazgo y trabajo de equipo	Manejo de equipos informáticos, Excel
Coordinar y supervisar la realización de los planos de la construcción	Conocimientos en construcción legal	cd	Habilidades en control de información	Manejo de equipos informáticos, AutoCAD
Supervisar la calidad de los materiales y equipos	Conocimientos de optimización de recursos	pcd	Habilidades en motivación y trabajo en equipo	Manejo de equipos informáticos, Excel

Metodología para establecer la misión, requisitos adicionales que exigen el cargo e indicadores de gestión					
Se encarga de controlar que los trabajos se cumplan según lo establecidos en los planos, especificaciones, técnicas y contrato.					
Nivel de Educación Formal	Aplica?	Título (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)		
Título de primer nivel (Secundaria completa)	X	Bachiller en Física Matemático			
Título de segundo nivel (Tecnología, Carrera técnica o Carrera Universitaria incompleta)		No indispensable			
Título de tercer nivel (Carrera universitaria completa)	X	Ing. Civil			
Título de cuarto nivel (Postgrados, Diplomado, especialización, Maestría, Doctorado)		No indispensable			
Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)					
Materia/ Tema	Número de horas (Marque con una x)				
	8H	20H	40H	80H	120 H
Normativa: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública				X	
Análisis de costos			X		
Administración y Liderazgo		X			

Metodología para el levantamiento de perfiles de cargos por competencias			
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Indicador de Gestión (De qué manera se puede medir esta actividad)	Formula de Calculo (Como se va a calcular el indicador)	Meta de Efectividad Esperada
Conocer en su totalidad los alcances del contrato	Número de contratos planificados	# de contratos alcanzados/ # de contratos planificados	80%
Mantener y custodiar en obra los documentos	Número de documentos	# documentos custodiados / # documentos planificados	80%
Mantener la adecuada comunicación con el representante del contratante en la obra	Nivel de supervisión	Tiempo de revisión / Tiempo total jornada laboral diaria	90%
Cumplir con el trámite, control, facturación y seguimiento de las valuaciones	Nivel de optimización de recursos	Tiempo de manejo de datos / Tiempo de jornada laboral	70%
Llevar conjuntamente con el ingeniero inspector, el libro o bitácora de la obra	Número de actividades	# de actividades realizadas / # de actividades registradas	75%
Coordinar y supervisar la realización de los planos de la construcción	Nivel de manejo de los proveedores	Cantidad de proveedores/ Tiempo de jornada laboral	60%
Supervisar la calidad de los materiales y equipos	Nivel de coordinación empresarial	Tiempo de coordinación / Tiempo de jornada laboral	75%