

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONOMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial
con Especialización en Administración de Empresas

**øPROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION DEL
TALENTO HUMANO APLICANDO EL MODELO DE
COMPETENCIAS EN LA EMPRESA AGHEMOR CIA LTDA,
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITOö.**

AUTORA

ADRIANA ELIZABETH CRUZ LOPEZ

DIRECTOR:

ING. JOSÉ MARÍA GRIJALVA

QUITO, 2010

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados en la Tesis "PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO APLICANDO EL MODELO DE COMPETENCIAS EN LA EMPRESA AGHEMOR CIA LTDA, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO". los análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, 12 de junio de 2010

Adriana Elizabeth Cruz López

DEDICATORIA

A Dios por su infinito amor por plasmar en mi corazón el deseo de superarme y seguir adelante. A mis Padres cuyo ejemplo de esfuerzo y dedicación han sido sin duda mi mayor motivación para culminar mi carrera, les dedico este trabajo para su satisfacción.

AGRADECIMIENTO

A mi esposo y mis hijos por ser las personas que me han brindado el amor y el soporte que mi corazón necesito para la consecución de este triunfo.

Gracias por toda su paciencia, los amo.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
RESUMEN EJECUTIVO	IX
INTRODUCCION	XII
CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES DE LA EMPRESA	1
1.1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AGHEMOR CIA LTDA.	1
1.2.- PLANES DE LA EMPRESA.....	3
1.3.- ESTRUCTURA ORGÁNICA DE AGHEMOR CIA LTDA.....	9
1.4.- ÁMBITO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	10
1.4.1.- MISIÓN.....	10
1.4.2.- VISIÓN	10
1.5.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	11
1.5.1.- OBJETIVO GENERAL	11
1.5.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.6.- ACTIVIDAD DEL NEGOCIO	11
1.7.- ANALISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	12
1.7.1.- MACROAMBIENTE	12
1.7.1.1.- ENTORNO POLÍTICO.....	12
1.7.1.2.- ENTORNO ECONÓMICO.....	12
1.7.1.3.- ENTORNO SOCIAL	13
1.7.1.3.- ENTORNO GEOGRÁFICO	13
1.7.2.- MICROAMBIENTE	14
1.7.2.1.- COMPETIDORES	14
1.7.2.2.- PROVEEDORES	15
1.7.2.3.- COMPRADORES.....	17
1.7.2.3.- PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	18
1.7.3.- ANÁLISIS INTERNO	18
1.7.3.1.- ECONÓMICO	19
1.7.3.2.- HUMANO	19
1.7.3.3.- MATERIALES	19
1.7.3.4.- TECNOLÓGICOS	19
1.7.3.5.- CONOCIMIENTO.....	19
CAPITULO II.....	20
MARCO TEORICO.....	20
2.1.- EL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	20
2.2.- COMPETENCIA	21
2.3.- TECNICAS UTILIZADAS PARA MEDIR COMPETENCIAS.....	24
2.4.- GESTIÓN POR COMPETENCIAS	24
2.4.1.- COMPETENCIAS TÉCNICAS Y DE GESTIÓN.....	26
2.5.- CINCO TIPOS DE COMPETENCIAS	26
2.6.- MODELO DEL ICEBERG (CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN DETECCIÓN)	27
2.7.- EVOLUCIÓN Y GRADOS DE LAS COMPETENCIAS	28
2.7.1.- GRADOS DE COMPETENCIAS	28

2.8.-TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS PARA AGHEMOR CIA LTDA	29
2.9.- IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS....	32
2.9.1.- LOS PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS:.....	32
2.9.2.-CRITERIOS EFECTIVOS PARA DEFINIR COMPETENCIAS:.....	32
2.9.3.- NIVELES DE COMPETENCIAS:.....	33
2.10.- EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS	34
CAPITULO III	35
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA.....	35
3.1.- MODELADO DE PERFILES	36
3.1.1.- LISTADO DE ACTIVIDADES CLAVES	37
3.1.1.1.- ESCALA PARA LA CALIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.	38
3.1.2.- PERFIL DE COMPETENCIAS.....	41
3.1.2.1.-FORMATO MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS.....	42
3.1.2.2.- FORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.....	44
3.2.- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	50
3.2.2.- ESTRUCTURA DEL DICCIONARIO	50
3.2.2.1.- COMPETENCIAS GENERALES.....	50
3.2.2.2- COMPETENCIAS TÉCNICAS	51
3.2.2.3.- COMPETENCIA DE GESTIÓN.....	51
3.2.3.- NIVELES DE COMPETENCIA.....	51
3.3.- DICCIONARIO UTILIZADO PARA EL MODELO DE AGHEMOR CIA. LTDA.	53
EVALUACION POR COMPETENCIAS	73
TIPOS DE EVALUACIONES EN GESTIÓN POR COMPETENCIAS	73
EVALUACION DE DESEMPEÑO EN COMPETENCIAS	73
EVALUACION POR COMPETENCIAS	74
EVALUACION POTENCIAL.....	74
OBJETIVOS DE LA EVALUACION	75
DISEÑAR INSTRUMENTOS DE EVALUACION.....	75
ANALIZAR RESULTADOS.....	85
REALIZAR UNA RETROALIMENTACION	86
REALIZAR UN SEGUIMIENTO	87
EJEMPLO PRACTICO DE IMPLEMENTACION DEL MODELO.....	88
MANUAL DE FUNCIONES í í í í í í í í í í í í í í í í í í í ..	127
MANUAL DE PROCESOSí í í í í í í í í í í í í í í í í í í ..	146
CAPITULO IV	160
PRESUPUESTO Y EVALUACION ECONOMICA DEL PROYECTO.....	160
4.1.- PRESUPUESTO.....	160
4.2.- PRESUPUESTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA	160
4.2.1- PRESUPUESTO HISTÓRICO DE LAS VENTAS	160
4.2.2- PRESUPUESTO HISTÓRICO DE LOS GASTOS Y COSTOS.....	161
4.2.3- PRESUPUESTO HISTÓRICO DE LA UTILIDAD	162
4.3.- PROYECCION DE VENTAS	163
4.3.1.- METAS DE CRECIMIENTO POR IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS.....	172
4.3.1.1.- OPTIMIZACIÓN EN EL PROCESO DE PELADO.....	172
4.3.1.2.- OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS.....	174

4.4.- PRESUPUESTO GENERAL.....	175
4.4.1- GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	176
4.4.2- GASTOS EN SERVICIOS	176
4.4.3- GASTOS SUMINISTROS DE OFICINA.....	176
4.5.1.4 ó GASTOS MUEBLES Y ENSERES.....	176
4.5.1.5 ó GASTOS EQUIPOS DE OFICINA.....	177
4.5.1.6 ó GASTOS VARIOS.....	177
4.5.1.7.- COSTO DE CAPACITACIÓN	177
4.6.- INVERSIÓN INICIAL	180
4.6.1.- MONTO DE LA INVERSIÓN INICIAL.....	180
4.6.2.- PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA.....	182
4.7.- BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO.....	184
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	185
BIBLIOGRAFIA	189

INDICE ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA.....	192
ANEXO 2: PRESENTACION DEL MODELO DE COMPETENCIAS	197
ANEXO 7: NIVEL DE COMPETENCIAS	198

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1	
MODELO DEL ICEBERG.....	27
CUADRO 2	
EVALUACION COMPETENCIAS.....	34
CUADRO 3.	
MODELADO DE PERFILES.....	36
CUADRO 3.1	
LISTADO DE ACTIVIDADES CLAVES.....	38
CUADRO 3.2	
MEDICION DE ESCALAS.....	39
CUADRO 3.3	
PERFIL DE COMPETENCIAS.....	40
CUADRO 3.4	
MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS.....	42
CUADRO 4.1	
DATOS HISTORICOS EN VENTAS.....	61
CUADRO 4.2	
DATOS HISTORICOS EN COSTOS Y GASTOS.....	62
CUADRO 4.3	
DATOS HISTORICOS INCREMENTO.....	63
CUADRO 4.4	
PROYECCION DE VENTAS 2010.-2012.....	163
CUADRO 4.5	
ESTADO DE RESULTADO SIN PROYECTO.....	167
CUADRO 4.6	
ESTADO DE RESULTADO CON PROYECTO.....	168
CUADRO 4.7	
PROYECCION DE VENTAS.....	171
CUADRO 4.8	
ANALISIS INCREMENTO DE PELADO.....	173
CUADRO 4.9	
INCREMENTO DE PRODUCCION.....	174
CUADRO 4.10	
ANALISIS DESPERDICIO PRODUCTO.....	174
CUADRO 4.11	
PORCENTAJE PERDIDA.....	175
CUADRO 4.12	
INCREMENTO TOTAL VENTAS.....	175
CUADRO 4.13	
CALCULO COSTOS ANUALES.....	177
CUADRO 4.14	
PRESUPUESTO GASTOS DE IMPLEMENTACION.....	179
CUADRO 4.15	
METAS DE CRECIMIENTO EN VENTAS.....	181
CUADRO 4.16	
FLUJO DE CAJA.....	182

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se muestra el estudio del Talento Humano en la empresa Aghemor Cia Ltda., sugiriendo el Modelo de Gestión por Competencias para lograr incrementar la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo y por ende incrementar la productividad, para ello se ha estudiado diferentes modelos que ha ayudado de desarrollar.

Cada empleado debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos y los cambios que esto conllevan; es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del talento humano como capital humano, los empleados deben considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto de desarrollarse como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí a la organización de tal manera que alcance su realización como persona y trabajador. Los nuevos sistemas de gestión ya no se basan en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia los talentos, aptitudes y actitudes de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje

continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema más adecuado y humano.

Este trabajo presenta un diagnostico externo de la organización, analizando el entorno económico, político, social, geográfico y también un análisis interno, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se detalla de igual manera la visión, misión, objetivos estratégicos y alcance del negocio.

Con la colaboración del Gerente General se procede a aplicar el Modelo de Perfiles por Competencias a través de este modelo se busca identificar las actividades claves que desempeña la persona en el puesto de trabajo, vinculando las actividades a un perfil de competencias necesarias para ocupar este puesto de trabajo. El procedimiento para efectuar la investigación es:

- Se efectuó el listado de actividades claves para lo cual se aplico una encuesta que permite que cada empleado de Aghemor Cia Ltda. detalle las actividades que realiza en día/semana/mes, enumerando las actividades que desempeñan.
- Con la utilización del enfoque de la formula de la actividad clave se conoció las actividades más esencial de cada puesto de trabajo
- Sobre la base de cada actividad se vincula un perfil de competencias.
- El cuadro del Modelado de Perfiles está diseñado de la siguiente manera: Nombre del puesto, Propósito del puesto, Relación con otras áreas, Actividades claves cada una con su indicador respectivo, este cuadro es creado con la finalidad de conocer de manera general las actividades claves de ese puesto de trabajo y el indicador de rendimiento.
- El cuadro de Perfil de Competencia constituye una herramienta importante en el Modelo, debido a que presenta la información total de cada puesto de trabajo en lo que se refiere a: Propósito del puesto, actividades claves, competencias, conocimientos, y requisitos del puesto, esta información es útil para el Jefe de Talento Humano, en el momento de evaluar a cada empleado o en el caso que requiera llenar alguna vacante.

A través de este modelo se realiza la propuesta de implementación en la empresa sugiriendo las posibles soluciones a cada factor analizado, se realiza un análisis del costo/beneficio que representaría implementar este proyecto

INTRODUCCION

“Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que da dinamismo vigor e inteligencia” Idalberto Chiavenato.

El presente trabajo, ayudará a reflexionar la importancia del bienestar del Talento humano dentro de la empresa, desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo del involucramiento del Talento Humano, el mismo que ayuda a elevar a un grado de excelencia las aptitudes, actitudes y destrezas de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa

Partiendo de estas afirmaciones podemos decir que se busca con este trabajo la implementación de un modelo de competencias que permita a la empresa AGHEMOR CIA LTDA. integrar los conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos e inclinaciones que tienen las personas sobresalientes, quienes se destacan por sus excelentes resultados profesionales y personales buscando maximizar el rendimiento gerencial.

Para la elaboración de la tesis fue necesario plantearse los siguientes objetivos:

- Desarrollar el Modelo de Competencias para mejorar la Gestión del Talento humano en la empresa Aghemor Cia Ltda.
- Vincular a la Gerencia en la Gestión del Talento Humano
- Conocer cada una de las funciones asignadas a cada empleado.
- Identificar y establecer las competencias de acuerdo a la realidad de la empresa para cada nivel de la organización
- Identificar los factores que inciden en la baja producción de los empleados

A continuación se detalla de manera general los cinco capítulos de esta tesis.

En el capítulo I se presenta una recopilación de la información de AGHEMOR CIA LTDA., todo lo referente a antecedentes, estructura orgánica, descripción de cada departamento, ámbito estratégico, análisis y diagnóstico del entorno de la empresa

En el capítulo II se detalla la importancia de la Gestión por Competencias, tipos de competencias, técnicas para medirlas, niveles de competencias, evaluación de las competencias.

En el capítulo III se desarrollo la base del estudio, la Propuesta de un Sistema de Gestión por Competencia es el capítulo más importante ya que se detalla paso a paso el Modelado de Perfiles, como obtener las actividades claves, enlistar las competencias de cada puesto de trabajo, se detalla el Cuadro de Perfil por Competencias, se sugiere la creación de un departamento de GTH.

En el capítulo IV se realiza un análisis financiero para conocer la factibilidad de la implantación del Modelo, se detalla los costos y gastos en que la empresa va incurrir para poner en marcha este proyecto.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

Existieron algunas limitaciones para desarrollar el Modelo de Competencias en la empresa como:

- EL Gerente General no se compromete a realizar cambios radicales en la empresa, tiene cierto temor en aplicar el Modelo.
- Fue difícil el acceso a la información económica (estados financieros)
- Los empleados no se sienten comprometidos con la empresa esto dificulto la entrega de información para conocer las actividades que realiza cada trabajador.
- La falta de comunicación entre el Gerente y lo Jefes de cada área, retraso la realización del Modelo de Competencias.

El objetivo de esta tesis es brindar un aporte a la empresa AGHEMOR CIA LTDA. como a su autora para lograr la culminación de su carrera profesional.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1.- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA AGHEMOR CIA LTDA.

Aghemor Cia Ltda. es una empresa comercializadora de paiteña roja, paiteña perla, tomate de invernadero, que nace de la liquidación de la sociedad de Mariana Quiñónez, la misma que es un negocio comercial; por motivos de endeudamiento con prestamistas esta empresa estuvo a punto de quebrar en el año 1996

Se toma la decisión de liquidar la sociedad de Mariana Quiñónez y cumplir con los requisitos legales para la creación de una compañía limitada, es en el año de 1997 que Aghemor Cia Ltda. comienza sus actividades productivas y comerciales de paiteña roja, paiteña perla, tomate de invernadero.

Desde la creación de la empresa, se ha seguido manteniendo la misma línea de comercialización de paiteña roja, paiteña perla, tomate de invernadero, convirtiéndose en el principal abastecedor de empresas como: Supermercados la Favorita, el cual realiza una compra anual a la empresa Aghemor Cia Ltda de 1.036.830,33 que representa el 60% de venta y comerciantes intermediarios de mercados populares con una compra de 171.101,24 que representa el 40% de la venta en la ciudad de Quito.

Debido a la crisis del Sistema Financiero que atravesó el Ecuador en el año de 1999, afectó significativamente el capital de trabajo y por ende los niveles de rentabilidad de Aghemor Cia Ltda

En el año 2000 la empresa comienza a recuperarse, se contrata más personal, la infraestructura se amplía, se adquiere más activos, pero se trabaja de manera empírica en lo que se refiere a la utilización del proceso Administrativo de la Gestión del Talento Humano lo que dificulta el desarrollo de la empresa.

En la actualidad la empresa no cuenta con lineamientos claros en la gestión del talento humano, esto ha generado un lento crecimiento a nivel organizacional y la falta de políticas definidas plasmadas en un documento que guíe la gestión del Talento Humano, no posee un proceso de planeación de personal, para asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesita, todas estas falencias ha generado que la empresa implante con dificultad ciertas estrategias relacionadas con el personal de la empresa y de manera más precisa con la estabilidad de la fuerza de trabajo.

Cuando en la empresa se presenta alguna vacante, no existe un proceso adecuado de reclutamiento que determine el perfil necesario y que permita seleccionar personas con atributos adecuados, para cumplir las funciones del puesto de trabajo, la empresa prefiere llenar la vacante con personas conocidas o familiares sin antes cerciorarse si esa persona es la idónea para ocupar el cargo.

No existe un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia en lo que se refiere al desarrollo del talento humano, presentándose la dificultad de mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional, la empresa deja de lado la capacitación y el desarrollo.

Uno de los problemas más frecuentes que presenta la empresa es la delegación de funciones, por la falta de un manual. La mayoría de empleados no tiene asignadas tareas específicas, y se comete el error de dar varias tareas a un solo empleado quien a la hora de presentar un reporte de su trabajo no lo cumple o lo presenta incompleto, mientras tanto otros empleados tienen tiempo ocioso ya que se les ha asignado una sola tarea.

Dentro de este aspecto hablaríamos de un enfoque muy importante en la organización que sirve como medio de motivación y de satisfacción en el empleo como es el enriquecimiento del puesto, esto nos ayudaría a establecer y conocer la tarea que le corresponde al personal y a lograr que cada empleado dependiendo de su capacidad y preparación, se le asigne una mayor responsabilidad en su puesto de trabajo y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo.

1.2.- PLANES DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa se enfoca a desarrollar en sus clientes confianza prestigio y credibilidad dentro del mercado que, a través de brindar seguridad, estabilidad y bienestar a todos los colaboradores

Aghemor busca ser líder en la distribución a domicilio de productos de consumo masivo, logrando que los clientes tengan un producto de calidad, cubriendo sus expectativas y brindando la satisfacción de ahorrar su tiempo.

La empresa busca aumentar sus ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos en los mercados actuales como son:

- a) Modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos
- b) Extensión de la mezcla del producto con nuevos productos
- c) Creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos.

1.3.- ESTRUCTURA ORGÁNICA DE AGHEMOR CIA LTDA.

El Talento humano constituye un factor importante en toda empresa, es la piedra angular, ya que es por el personal que la empresa sigue su sistema de producción.

La empresa cuenta con 54 personas, distribuidas de la siguiente manera:

La Gerencia General a cargo del Ing. Jorge Morocho quien es el accionista mayoritario de la empresa

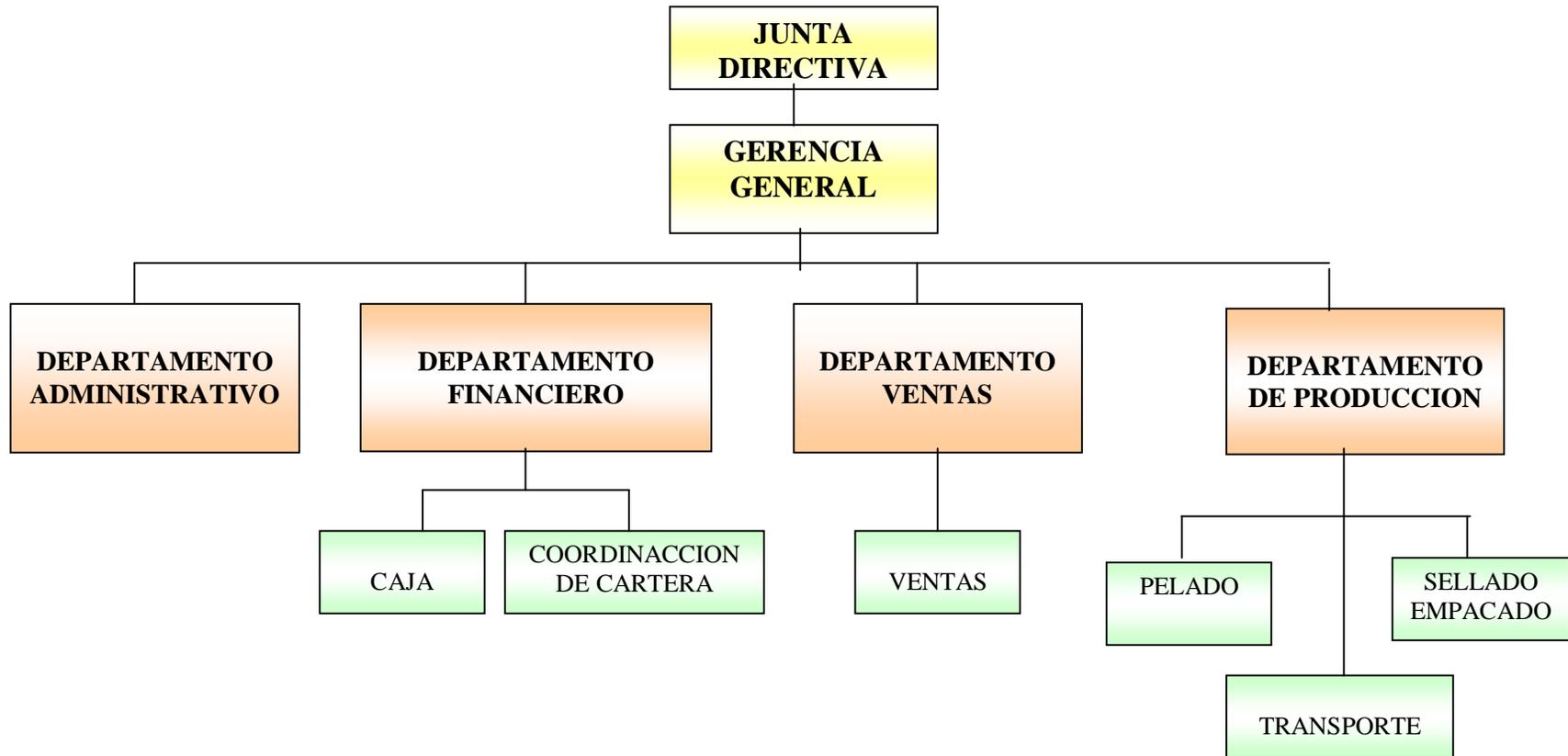
El Departamento Administrativo conformado por el Jefe Administrativo. El Departamento de Ventas constituido por los vendedores. El Departamento Financiero constituido por el Jefe Financiero, la cajera y coordinador de cartera. El Departamento de Producción a cargo del Jefe de Producción, 30 peladores, 15 empacadores - selladores, 2 conductores se encuentra en el área operativa alrededor de 48 empleados.

Todo cuanto se refiere al bienestar laboral, la empresa no cuenta con un Jefe de Talento Humano, es el Jefe Administrativo quien se ocupa de las tareas de recursos humanos es por ello que en la propuesta que se planteó es la creación del área de trabajo, y el análisis de las otras áreas para dar mejoras.

En la actualidad la empresa cuenta con los siguientes departamentos:

1. Departamento Financiero
2. Departamento Administrativo
3. Departamento Producción
4. Departamento Ventas

Estructura Orgánica de la Empresa Aghemor Cia Ltda.



Fuente: Aghemor Cia Ltda., Estructura Orgánica de la empresa, 2009

Elaborado: La autora

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO

1.- DEPARTAMENTO FINANCIERO

El Departamento Financiero esta conformado por el Jefe Financiero, el mismo que realiza un análisis financiero para establecer la liquidez de la empresa y supervisar el trabajo del cajero y del coordinador de cartera; el cajero es quien maneja el sistema de facturación y pago de proveedores, no ha existido problemas significativos en esta área.

De acuerdo al análisis financiero arrojado a inicios del año 2007 la empresa centra la mayor parte de efectivo en el crédito que se da a los clientes, es por ello la importancia del trabajo del coordinador de cartera junto con el vendedor, quienes deben centrar su mayor atención en el cliente, tanto en lo que es cobro de efectivo, como en el análisis de clientes potenciales.

2.- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

La empresa Aghemor CIA Ltda. cuenta con personal preparado, con los conocimientos que puedan respaldar el cumplimiento de las actividades. Los empleados son poli funcionales como es el caso del Jefe Administrativo quien a su vez realiza muchas funciones relacionadas con el talento humano de la empresa.

Se cuenta con un manejo gerencial, comprometido y dispuesto con el mejoramiento de la empresa, existe flexibilidad al cambio, considerando que desde sus inicios se desarrollaron actividades de manera empírica por parte de la gerencia.

La motivación y capacitación es escasa, pues la administración asume que estas no son necesarias y tampoco mejorarían el rendimiento de los empleados.

El flujo del sistema comunicacional es de tipo vertical, la empresa no se rige a un plan administrativo, tan solo se ha basado en una necesidad de llevar en forma

organizada la comunicación al momento de emprender las distintas actividades de la empresa.

Esto ha ocasionado que se de una fuga de información, lo que imposibilita que muchas de estas operaciones se realicen sin éxito y por tanto se convierta en una desventaja competitiva.

Desde la creación de Aghemor hasta la actualidad no se cuenta con lineamientos claros y específicos de cada una de las actividades que se presentan dentro del proceso productivo.

Existen normas generales que contribuyen a que el personal tenga una guía del manejo empírico que se da en la empresa, como por ejemplo el uso de uniformes, puntualidad, cumplimiento de pedidos, etc. Esto es una falencia ya que se necesita contar con reglas más claras y específicas que tomen en cuenta las áreas de trabajo y los responsables de las mismas.

Esta debilidad acarrea que el personal no se sienta identificado con lo que hace y termine realizando tareas simplemente por cumplir el requisito que le permita obtener una remuneración

3.- DEPARTAMENTO VENTAS

- Área de ventas

En sus inicios la empresa tan solo realizaba la entrega de este producto a granel y es a fines del 2001 que se incurre en la entrega de cebolla sellada y empacada. El cliente potencial es Supermercados La Favorita, el mismo que anualmente realiza una compra promedio de \$ 1.036.830, obteniendo un promedio mensual de venta de \$ 86.402 en el consumo paiteña roja y perla, tomate riñón.

En cada paso importante que la empresa ha realizado ha requerido mas personal, pero lamentablemente se ha contratado personal sin realizar un estudio previo que avalice la contratación de más personas.

El área de Ventas constituye uno de los pilares fundamentales de la empresa, del incremento de ventas dependerá el incremento de utilidades, es por ello la importancia de capacitar al personal de esta área, existe un solo vendedor dentro de la empresa quien debe manejar la cuenta de clientes importantes para Aghemor, se considera importante la capacitación y desarrollo para este personal y a medida que aumente la participación de mercado de Aghemor es adecuado realizar un estudio para contratación de personal en esta área.

4.- DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN

Aghemor Cia Ltda. empieza su vida comercial con apenas 3 personas en el proceso de clasificación de la cebolla paiteña y tomate riñón. En lo que se refiere al proceso de pelada solamente existían 10 personas; en sus inicios estos procesos no contaban con sustento técnico, tan solo se realizaban empíricamente.

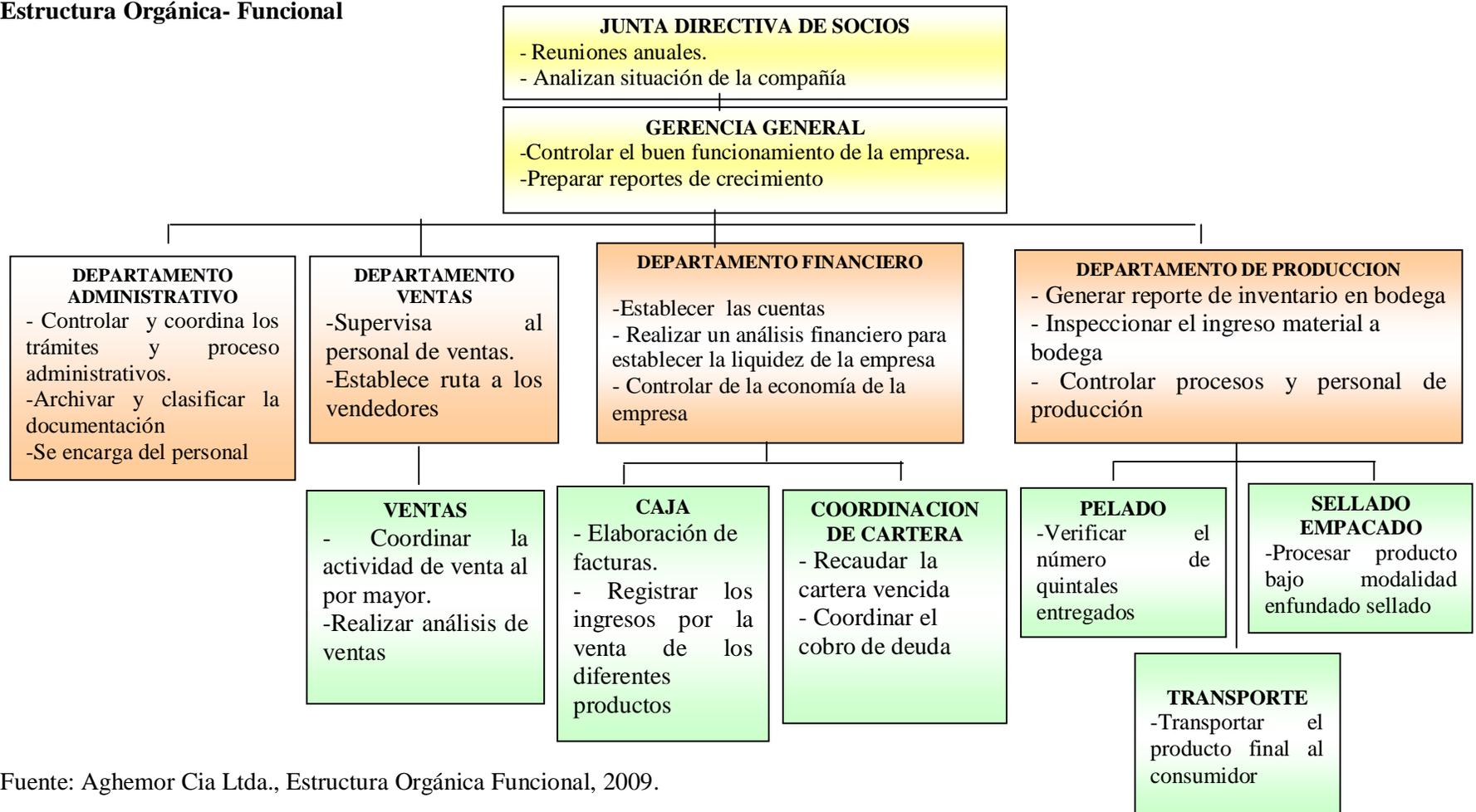
A medida que se incrementaron los pedidos para la empresa, se incrementó el personal, hasta el año 2000 Aghemor solo despachaba productos al granel, y en la actualidad la presentación de todos los productos es a granel y empacado.

Hoy cuenta con 15 colaboradores que corresponden al proceso de empacado y sellado y 30 personas al proceso de pelado.

Todo el área de producción responde a un solo pedido, el mismo que por ser cantidades muy elevadas, se destina todo el personal operativo para esta actividad.

El área de producción el 70% es manual en cada una de las actividades que se desarrolla diariamente; los siguientes procesos son: proceso de pelar con el subproceso pesar, pelar y limpiar, proceso de empacar con el subproceso de preparación del producto, empaque y sellado, el proceso de transporte con el subproceso de carga y transporte.

Estructura Orgánica- Funcional



Fuente: Aghemor Cia Ltda., Estructura Orgánica Funcional, 2009.

Elaborado: La autora

1.4.- ÁMBITO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

1.4.1.- Misión

Aghemor es una empresa comercializadora de verduras (paiteña roja, paiteña perla y tomate de invernadero) enfocada en satisfacer las necesidades del mercado con productos de calidad que generen lealtad en nuestros clientes.

Retribuimos con productos y servicio de alta calidad con especial énfasis en la cadena de distribución a través de una gestión competitiva de un equipo humano calificado que hace que esta misión sea parte de su vida.

1.4.2.- Visión

La visión de la empresa Aghemor Cia Ltda. es ser líder en la distribución a domicilio de productos de consumo masivo, logrando que nuestros clientes tengan un producto de calidad, cubriendo sus expectativas y brindando la satisfacción de ahorrar su tiempo, a través de ello incrementar la solvencia económica para generar puestos de trabajo.

1.5.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1.5.1.- Objetivo General

Lograr que la empresa Aghemor Cia Ltda llegue a ser líder en la comercialización de verduras, cubrir la demanda del mercado local y ampliar la visión de posicionar los productos en nuevos mercados.

1.5.2.- Objetivos Específicos

- Satisfacer constantemente las demandas de los clientes, contando con innovación tecnológicas
- Capacitar al personal para conseguir mayor efectividad y trabajar con procesos de calidad total.
- Mejorar el proceso productivo en un 30%, a través de la implementación de maquinaria de nueva tecnología
- Alcanzar normativas de calidad en el plazo de 2 años
- Establecer un crecimiento de liderazgo y competitividad.

1.5.3.- Objetivos Específicos de Departamento de Gestión del Talento Humano

- Establecer las tareas adecuadas según cada puesto de trabajo, para crear un manual de funciones.
- Ordenar las funciones del Departamento de GTH.
- Lograr un canal de comunicación entre los directivos y los empleados para ayudarlos a un desarrollo profesional.
- Elevar a un grado de excelencia las competencias del trabajador a través de la capacitación

1.6.- ACTIVIDAD DEL NEGOCIO

Aghemor Cia Ltda. es una empresa que se dedica a la comercialización de paiteña roja, paiteña perla, tomate de invernadero, estos productos son de buena calidad.

1.7.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

1.7.1.- Macroambiente

El análisis externo es muy importante ya que nos permite establecer en que ambiente se encuentra involucrada la empresa, donde existen tendencias macro que influyen en el giro del negocio, como las oportunidades y amenazas.

A continuación se menciona los factores que comprenden el Análisis Externo.

1.7.1.1.- Entorno Político.

La falta de apoyo por parte del gobierno al sector empresarial ha generado en algunas empresas baja calidad de la producción, ausencia de normas y altos costos, mano de obra no calificada, la falta de incentivo a las exportaciones ha provocado que las PYMES tengan dificultad de ingresar al mercado internacional.

La ausencia total de políticas y estrategias para el desarrollo del sector ha provocado un bajo desarrollo a nivel empresarial, es preferible la libre competencia entre ofertantes y demandantes.

La mala política dentro del Ecuador y la falta de acuerdos ha generado rupturas internacionales y ha frenado el crecimiento y la competitividad de las empresas pequeñas y medianas a nivel exterior.

Estos factores representan barreras que afectan el progreso de las empresas ecuatorianas que buscan crecer a nivel internacional

1.7.1.2.- Entorno Económico.

La poca inversión extranjera en el país y la lenta recuperación de capitales invertidos por las empresas ha provocado un lento crecimiento empresarial. En el Ecuador el desarrollo de nuevas tecnologías y el deficiente marco jurídico ha generado poco

fortalecimiento a la competitividad y productividad, no ha existido la facilidad de acceder al crédito, para que las empresas puedan generar producción

1.7.1.3.- Entorno Social

La Globalización de la economía ha empobrecido los países tercer mundistas es por ello que el desarrollo social se encuentra ligado a la industria y al comercio, lamentablemente existe una competencia desleal debido a que la economía de los países menos desarrollados no cuentan con los recursos necesarios para ingresar en un mercado competitivos.

Aghemor Cia Ltda. mantiene un compromiso con la sociedad, de proteger el medio ambiente a través del reciclaje, a fin de no afectar el ambiente en el que se desarrolla la empresa.

1.7.1.3.- Entorno Geográfico

Las empresas ecuatorianas se desarrollan en un ambiente privilegiado, el suelo genera riqueza como: el petróleo, banano, café, flores, camarones, productos de suma importancia utilizados para la exportación

El Ecuador debido a su ubicación geográfica tiene una estrategia competitiva que le permite mantener vínculos comerciales con compradores internacionales, como países de la CAN

Aghemor se encuentra en un sitio privilegiado que le permite acceder a productos de alta calidad, y tiene la facilidad de comercializar productos básicos en el mercado, la empresa se desarrolla en un ambiente adecuado, apto para cumplir con las leyes establecidas y estándares de protección del medio ambiente.

1.7.2.- Microambiente

La capacidad de una organización para competir en un mercado está determinada por los recursos técnicos y económicos que posee la organización

1.7.2.1.- Competidores

En la actualidad existe una guerra de mercados de hipercompetencias resultado de diferentes procesos económicos que atravesado el Ecuador, haciendo que la comercialización de los productos masivos tiendan a crecer y por lo tanto provocando que más personas incursionen en este mercado.

A nivel de gobierno se ha tratado de crear varias instituciones gubernamentales que se encarguen de distribuir productos de primera necesidad a precios bajos, pero ninguna propuesta a tenido una mayor cobertura, como es el caso de Empresa Nacional de Productos Vitales (ENPROVIT), empresa que tuvo poco éxito.

El municipio se encarga de otorgar permisos de funcionamiento para las tiendas y otras formas de comercialización, las Direcciones Zonales del Municipio están encargadas de controlar el comercio informal, a pesar de ello no regula los precios de venta de los productos que se comercializa en los mercados, estos son determinados por la oferta y demanda.

En el sur de la ciudad se encuentra como principal centro de acopio de productos de consumo masivo el Mercado Mayorista, el mismo que se encuentra en funcionamiento alrededor de 30 años

Respecto a la comercialización de los supermercados en el Ecuador se puede observar la presencia de monopolios como lo es Supermercados La Favorita quienes han mantenido una estructura de activos preferentemente líquidos. En los últimos años se observa un incremento en la inversión en activos fijos, inversiones permanentes y otros sin que esto implique mayor cambio en la estructura.

Otro tipo de competidores constituyen los lugares de acopio de productos de consumo masivo que abastecen a la ciudad de Quito y que se comercializan en forma mayorista y minorista, de igual forma los mercados, ferias libres, etc.

1.7.2.2.- Proveedores

En Ecuador existen productos con diversos tipos de cosecha ampliamente comercializadas que pueden aprovechar los mercados globales que cada vez se expande más. En Ecuador, la producción de hortalizas y legumbres está concentrada principalmente en productos independientes, mientras que un número reducido de compañías controlan el mercado exportador. Estas compañías tienen una considerable influencia en los precios pagados al agricultor, la mayoría de ellos apenas pueden enfrentar los costos de producción, los productores se enfrentan a un mercado en que la sobreoferta de los últimos años ha originado caída en los precios de los productos, muchas veces, los pequeños productores agrícolas no tienen poder alguno y no pueden obtener beneficios de los mercados.

Los pequeños agricultores que desean acceder a los mercados globales deben, cumplir con los requisitos de calidad de los productos, proveer las cantidades requeridas y tener una oferta permanente de los mismos ya que son productos perecibles.

Las industrias monopólicas tienen mayor control en los precios de los productos que comercializan es por ello que el precio sube sin control, a diferencia de los productos de origen campesino y elaborados por pequeños productores han tenido alzas mucho menores, tal es el caso de frejoles, chochos, cebada, quinua, panela, entre otros.

La producción y comercialización de los alimentos básicos está a cargo de monopolios, como se evidencia en los siguientes productos.

Azúcar: San Carlos, Valdez y la Troncal, quienes fijan sus precios a partir de acuerdo entre tres empresas.

Arroz: gran parte de la producción es comercializado por pilladoras de los grupos Orellanas, Chang y Yúñez

Aceite: Corporación Jabonera Nacional, Danec, LA Fabril y Ales que también fijan sus precios en común acuerdo.

En el mercado ecuatoriano sin duda los Supermercados más importantes son SUPERMAXI, AKI, MI COMISARIATO, OTROS entre estas cadenas manejan mucho líneas entre el 40%, 30%, 20%, 10% respectivamente, los fabricantes las consideran las principales canales para su venta y les han dado mucho poder de negociación. Además Supermercados La Favorita fue el primer en establecer barra de código a sus productos por lo cual ha ganado experiencia y participación en el mercado.

Los agricultores tienen poca capacidad de negociación porque ha disminuido el transporte de sus cosechas, obligándose a vender sus productos a cualquier precio a los intermediarios.

Pero en el Ecuador ni los productores ni consumidores tiene el poder suficiente para influir en los precios de un producto, este privilegio está adjudicado hacia los intermediarios quienes pasan a ocupar esta función no de una forma dictatorial, como supuestamente se cree, sino más bien de llenar el vacío dejado por los dos extremos de la cadena, ya que es evidente la falta de capacidad de convocatoria gremial o asociativa que tienen estos actores acompañado de las características individualista en la interrelación comercial que posee.

El intermediario es el ente dinamizador de la economía agropecuaria cuya función no ha sido cumplida a cabalidad, por lo que ha distorsionado el sistema pasando a ocupar los vacíos dejados en la cadena, lo que ha transformado su imagen deteriorándola llegando inclusive a ser considerado no como un vínculo sino más bien como un obstáculo de la comercialización de productos agropecuarios, el poder de negociación se encuentra en el intermediario más no en el proveedor

1.7.2.3.- Compradores

La comunidad compra principalmente los alimentos necesarios y básicos para poder alimentarse, del total de los ingresos de cada familia se cree que aproximadamente el 50% se destina al consumo alimenticio.

Obtener los alimentos cada vez se convierte en un inconveniente para las familias debido a que los pocos recursos económicos y la poca variedad de alimentos existentes en el mercado a precios accesibles

Si el productor vendiera directamente sus productos al consumidor obtendría tanto el productor como el consumidor mejores ganancias, adquiriendo los productos a un precio relativamente justo.

Si el producto pasa de la producción al minorista y luego al consumidor el precio sube, y encarece las ganancias.

Más terrible es la forma de comercialización del productor al mayorista luego al minorista y por ultimo llega al consumidor, esta forma de comercialización encarece el producto, por la cantidad de intermediarios que participan, el productor recibe menos dinero porque sus productos, mientras que el consumidor paga más.

Existen tres formas básicas mediante las cuales la comunidad adquiere los productos que necesita:

a. Productor- consumidor

El productor vende su producto a la gente que lo necesita, esto genera mayor ganancia para el productor, mientras que el consumidor adquiere el producto a un buen precio.

b. Productor ó minorista ó consumidor

El productor vende su producción al dueño de la tienda, almacén o puesto en el mercado. Esta persona vende el producto al consumidor, esta forma de

comercialización encarece el producto la ganancia la obtiene el intermediario o minorista, por lo general tienden a vender el producto a un alto precio.

c. Productor ó mayorista ó minorista ó consumidor.

El productor vende su producción a uno a varios comerciantes mayoristas, quienes distribuyen el producto a minorista, estos a su vez se encargan de vender el producto al consumidor. Esta forma de comercialización encarece el producto, por la cantidad de intermediarios que participan. El productor recibe menos dinero por su producto mientras que el consumidor paga más.

1.7.2.4.- Productos Sustitutos.

En el mercado podemos encontrar como productos sustitutos a las hortalizas y legumbres procesadas, este tipo de producto procesado cumple un rol de facilitador del comercio debido a su conservación y transporte del producto original, además de constituirse un nuevo producto facilita la vida del hombre actual por ejemplo el tomate enlatado, suple una necesidad de cocinar la persona abre el recipiente y puede servirse en su mesa, eso le permite ahorrar tiempo.

La capacidad de fabricar productos procesados se traduce en un alto costo alternativa de la materia prima, que podría alcanzar precios considerablemente mayores al venderse como producto fresco en los meses de baja disponibilidad en el mercado.

No se descarta la posibilidad de que los enlatados sean una competencia importante, pero para que eso pase tendría que haber un cambio de mentalidad en la gente en su forma de alimentarse.

1.7.3.- Análisis Interno

En el análisis interno se analiza cada uno de los factores que influyen directamente en el giro del negocio.

1.7.3.1.- Económico

La empresa cuenta con los recursos necesarios para mantener los estándares de producción y ampliar las líneas de mercado, cada inversión se realiza con estudios de rentabilidad y factibilidad de un nuevo producto.

1.7.3.2.- Humano

La empresa con el Talento Humano capacitado en cada una de las áreas de trabajo cuenta con una área administrativa encargada de la distribución y venta, el área Financiera encargada del cobro y el área de producción encargada del control del personal operativo en lo que se refiere a producción de producto.

1.7.3.3.- Materiales

La empresa cuenta con proceso de calidad utiliza el mejor producto para el sellado y empaque, esta siempre atento de entregar productos de calidad en el menor tiempo.

1.7.3.4.- Tecnológicos

La empresa Aghemor Cia Ltda hace dos años cambio su maquinaria es por ello que cuenta con equipos y herramientas actualizados que le permiten mejorar su trabajo optimizando el tiempo y entregando el mejor producto.

Las innovaciones en las empresas permiten desarrollar métodos productos y por ende desarrollar nuevos productos, que es en lo que piensa la empresa Aghemor, ingresar al mercado un mix de productos sellados, es por ello que gracias a la tecnología el esfuerzo de innovación es exigente.

1.7.3.5.- Conocimiento

Los líderes de la empresa cuentan con el conocimiento y la madurez adecuada para seguir tomando decisiones acertadas que llevan al éxito a la empresa, los objetivos planteados, las decisiones de la empresa siempre serán investigadas y analizadas en trabajo de equipo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- EL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.¹

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

¹ VILLEGAS, Yasna, Capital Humano, edición III, Editorial Antofagasta, Buenos Aires, 2004, p. 53

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal.

En la actualidad, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias²

2.2.- COMPETENCIA

Se entiende por *competencias* ciertas aptitudes que posee la persona y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que ese puesto de trabajo requiere.

Involucran dos componentes fundamentales, ellos son:

El saber actuar hace referencia a la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este componente es el más utilizado tradicionalmente a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico de trabajo, lo cual se contextualiza el énfasis que habitualmente realizan las empresas en la capacitación de su personal³.

"El querer actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen

² LUCAS, Robert , Enfoque de la Administración , 2da Edición, Editorial Economic Growth, Barcelona- España, 2006 , p. 39-42

³ ANSORENA Cao, Personal de éxito basado en Competencias, Edición Psicoal, Caracas - Venezuela 2001, p.23

fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad⁴

A continuación se menciona algunas definiciones acerca del termino Competencias

Según David McClelland Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato.

Spencer y Spencer (1993) consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"

Rodríguez y Feliú (1996) las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".

Ansorena Cao (1996) plantea: "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."

Guion (citado en Spencer y Spencer) las define como "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"

Woodruffe (1993) las plantea como "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".

Finalmente, Boyatzis (Woodruffe, 1993) señala que son: "conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".

⁴ Ídem, p.24

Del análisis de estas definiciones puede concluirse que las Competencias:

1. Son características permanentes de la persona,
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo,
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Una Competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, **competente** para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas. Si falla alguno de esos aspectos, y el mismo se requiere para lograr algo, ya no se es **competente**⁵

Es lo que Lawshe y Balma (1966) planteaban hace muchos años como:

- a) La potencialidad para aprender a realizar un trabajo,
- b) La capacidad real, actual, para llevar a cabo el trabajo,
- c) La disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés.

Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa como hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo.

Spencer y Spencer consideran, que las Competencias están compuestas de características que incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos (agudeza visual y

⁵ Mc CLELLAND, David, Gestión por Competencias. 5ta Edición Editorial Cambridge Universit, Los Ángeles California 2003. p. 23

tiempo de reacción, por ejemplo) y formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales (skills) y destrezas mentales o cognitivas.

2.3.- TECNICAS UTILIZADAS PARA MEDIR COMPETENCIAS

Existen muchas técnicas utilizadas para medir las competencias denominadas **TÉCNICAS ACTIVAS** pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- Entrevista: Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones
- Ejercicios en Bandeja: Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo.
- Ejercicios en grupo: Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver *Trabajo en Equipo, Liderazgo, Argumentación, Sensibilidad, Inteligencia Práctica, Capacidad de Escucha.*
- Presentaciones: Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- Encontrar hechos: Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.
- Ejercicios de escucha: Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando la exactitud de la información

- Otras técnicas: También se utilizan en la evaluación de Competencias los Test de Aptitudes, Cuestionarios de Personalidad, Valoración de Rendimiento, Técnicas Proyectivas, entre otros.

2.4.- GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Si una persona tiene capacidades naturales éstas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas

Competencia es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo.

Los elementos que determinarían la capacidad de un individuo para el trabajo, son tres:

1. Complejidad de los procesos mentales (carácter)
2. Los valores
3. Los intereses de la persona o el comportamiento con el trabajo, y los conocimientos y habilidades para ese trabajo⁶.

Los valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular, influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona⁷

Según Mc. Clelland, propulsor de los de los conceptos sobre competencias, señala que **la motivación humana, es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias**⁸

Según Levy-Leboyer, las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen mas que otras, y que las transforman en mas eficaces para una situación dada⁹

⁶ GALLEGO Franco, Técnicas para medir competencias, 1ra Edición Editorial Español, Barcelona ó España, pp. 28-35

⁷ GONZALEZ Aliana, Gestión por Competencias, II Edición Editorial IGGLOBAL, Chile, pp. 33-39.

⁸ Mc CLELLAND, David, Óp. Cit. p. 35

⁹ LEBOYER, Levy, Gestión por Competencias, última edición, Editorial Garnica, Buenos Aires, Argentina, 2003. p.18

2.4.1.- Competencias Técnicas y de Gestión

- **Competencias técnicas o de conocimientos**

• Son las más fáciles de detectar o evaluar, son la base para seguir adelante. Así, un proceso de selección empieza con una evaluación de conocimientos requeridos. Esta evaluación es excluyente, y los candidatos que aprueben serán luego evaluados en sus características más profundas (derivadas de la conducta) ¹⁰.

Ejemplos de competencias técnicas: Informática, Leyes laborales, cálculo matemático, idiomas, etc.

- **Competencias de gestión o derivadas de las conductas**

Ejemplos: Iniciativa, autonomía, relaciones públicas, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de síntesis, etc.

2.5.- Cinco Tipos de Competencias

• Para Spencer y Spencer son cinco las principales tipos de competencias. ¹¹

1.- **Motivación**: Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas actitudes u objetivos, y los alejan de otros.

2.- **Características**: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplos: Iniciativa, autocontrol, tiempo de reacción, respuesta al stress, resolución de problemas.

3.- **Concepto propio o concepto de uno mismo**: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona

4.- **Conocimiento**: La información que una persona posea sobre áreas específicas. Es importante cómo se evalúa.

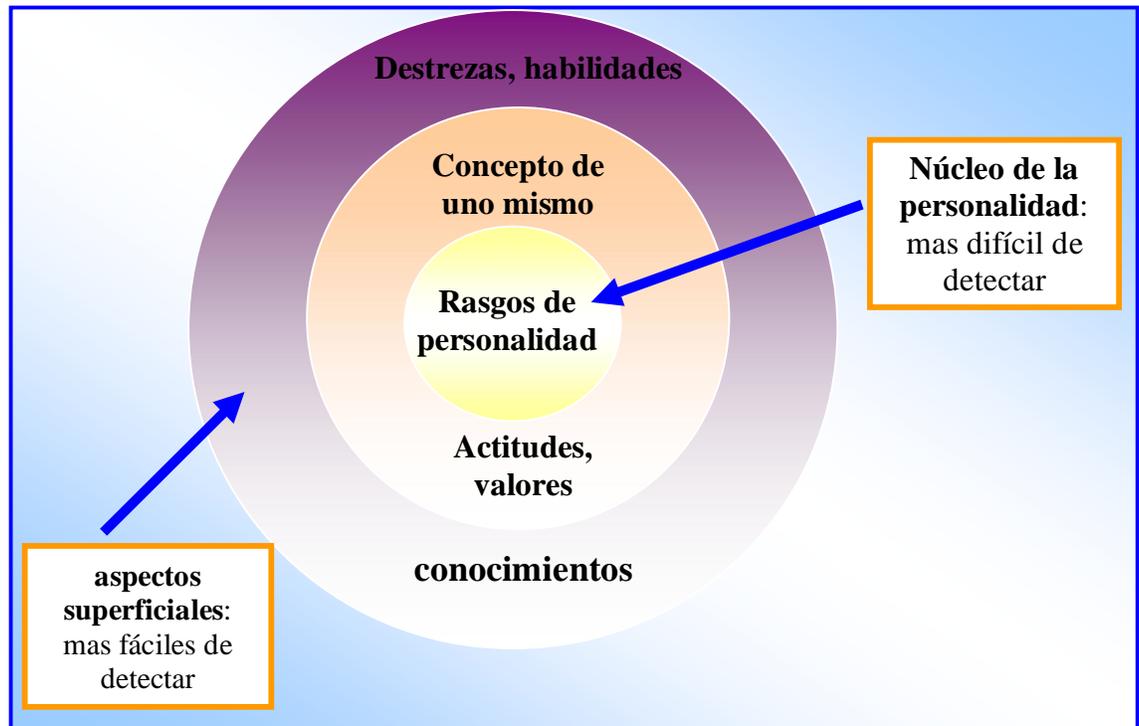
5.- **Habilidad**: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

¹⁰ LEBOYER, Levy, Óp. Cit. pp. 35-43

¹¹ SPENCER y SPENCER, Competencias del Mundo, III Edición Editorial Wiley John, NY pp. 23

2.6.- MODELO DEL ICEBERG (CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS SEGÚN DETECCIÓN)

Cuadro 1.- Modelo del Iceberg



Fuentes: Spencer & Spencer, Modelo del Iceberg, 2004

Elaborado: La autora

Modelo de Iceberg

El gráfico muestra grandes grupos:

- **Las mas fáciles de detectar** y desarrollar: Destrezas y conocimientos (competencias superficiales)
- **Las menos fáciles de detectar** y desarrollar: Concepto de uno mismo, actitudes, valores, personalidad, motivación (competencias centrales)

Por lo cual, puede ser mas económico para las empresas contratar seleccionando según competencias centrales, y luego enseñar el conocimiento y habilidades (competencias superficiales) que se requieren para los puestos específicos

2.7.- EVOLUCIÓN Y GRADOS DE LAS COMPETENCIAS

La definición de las competencias deberá hacerlo la misma organización, y estará a cargo de la línea. Luego se aplican a las diferentes funciones y procesos de recursos humanos.

¿Cómo evolucionan las competencias según los niveles jerárquicos?

A medida que se sube o se desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar, o cambiar su peso específico para la posición.¹²

Ejemplos.- La Competencia: capacidad de aprendizaje, tienen mayor importancia para jóvenes profesionales que para directivos. Y de otro lado, la competencia: pensamiento estratégico, tendrá mayor peso para directivos o ejecutivos, que para jóvenes profesionales

Otro ejemplo: La competencia de liderazgo tendrá mayor peso para un cargo ejecutivo que para uno de departamento

Entonces las competencias varían según los puestos, dentro de una misma organización, y varía en las personas que la tienen.

2.7.1.- Grados de competencias

Las competencias pueden tener el grado:

El Grado A: alto o desempeño superior, son muy pocas personas que alcanzan este nivel

El grado B: bueno o nivel aceptable, considerado dentro del rango normal.

El grado C: mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido

El grado D: Insatisfactorio. Por lo tanto este nivel no se aplica a la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel¹³

¹² BOYATZIS, R, Administración de Competencias, última Edición, Editorial Amazonas. Mar del Plata- Argentina. 2005 p. 21

¹³ RODRIGUEZ; Nelson, Evolución de las Competencias, Edición Feliu, Barcelona. 2003 p.15-18

2.8.- TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS PARA AGHEMOR CIA LTDA.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada puesto de trabajo de una organización, por lo cual, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las òcompetenciasö requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por lo tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

õA continuación se señalará el proceso operativo desarrollado por I. Reyes y R. Baeza (2005), para implementar el Modelo de gestión por competencias en la organización Aghemor Cia Ltda

1. Comunicación interna del trabajo: Para lograr una satisfactoria implementación de este modelo, resulta conveniente informar a los trabajadores de proceso que se llevará a cabo. Se considerará la participación por parte del personal de la organización como imprescindible, así también la comprensión por parte de los mismos, la utilidad que su implementación conlleva tanto para la organización, como para ellos mismos.

Por esta razón es importante efectuar reuniones con las personas que resulten partícipes del proceso y reuniones con los diferentes sindicatos, promoviendo así la transparencia y claridad de los objetivos y alcances que se pretenden conseguir.

2. Selección de la muestra: A partir de las personas entrevistadas, se efectúa una división en dos grupos; las personas que poseen un buen desempeño y otro con las personas de desempeño bajo lo esperado, de acuerdo los criterios que posean los ejecutivos de la organización, basándose en los sistemas existentes de dirección presentes, en caso de que no existan, será una decisión consensuada respecto de los mismos. Luego se comparará que competencias presentan diferencias significativas entre ambos grupos y en cuáles no. El número de personas a entrevistar varía sustancialmente según el total de ocupantes por cargo.

El criterio usado es que en cargos con menos de 20 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas y en cargos con 21 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70% de las personas, contando de esta manera con una muestra representativa.

3. Entrevistas de incidentes críticos: *Esta etapa implica profundizar previamente el conocimiento de cada cargo que incluya un análisis descriptivo de este, además de una visita al lugar concreto de trabajo y así poder realizar las entrevistas de selección de personal, con la mayor cantidad de información relevante que sea posible. Se elaboran pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales. Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar como trabaja la persona en la práctica, para lo cual se analizan los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean éstos exitosos o no exitosos, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia.*

Del análisis de las respuestas conductuales reales de las personas se determina lo que en realidad se puede alcanzar en un cargo y organización particular. Entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo, los conceptos que una persona tenga de su desempeño.

Elaboración de perfiles de competencia: *Esta es la etapa central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad. Se describen a continuación las diferentes etapas que implica:*

Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias: Esa información es analizada por el panel de consultores, quienes proceden al análisis y categorización de los datos obtenidos en las entrevistas de incidentes críticos, identificando las conductas descritas por los participantes y asociándolas a las competencias con que dicha conducta tenga directa relación. Se categorizan las respuestas conductuales según el grupo muestral, ya sea de desempeño bueno o bajo lo esperado.

Clasificación mediante el Inventario de Competencias: Este diccionario, resumen de todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta, es el marco de referencia para categorizar las conductas observadas y asociarlas a competencias. Si el proceso de analizar las conductas y clasificarlas lo hace sólo una persona se corre riesgo de subjetividad, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas extractadas de todas las entrevistas por parte del panel de consultores, quienes por consenso categorizan las competencias. Determinación de perfiles observados: Se comparan las conductas demostradas por ambos grupos de desempeño. Aquellas competencias en que existen diferencias significativas a favor del grupo de buen desempeño, constituyen finalmente las competencias que en la práctica dan cuenta de ese mejor desempeño.

El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluirá las competencias de cada cargo (se indican las categorías de conducta observadas, desde las inexitosas a las exitosas) y una descripción de las conductas concretas

Informe preliminar a la organización: Se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el que es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado.

Validación de los perfiles observados: Se solicita a la jefatura que valide el perfil observado y el perfil deseado para el determinado cargo e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. De esta manera se genera un involucramiento de la jefatura en el proceso de implementación de una Gestión por competencias. En general, la experiencia indica que si bien los perfiles observados son muy coincidentes con los deseados, en ocasiones existen competencias relevantes que el ocupante no tiene, y que suelen asociarse a competencias corporativas estratégicas.

5. Elaboración del instrumento de evaluación de competencias: *Basado en los perfiles deseados de competencias, se elabora el instrumento de Evaluación de Competencias adaptado a las conductas exitosas de la organización, que permitirá la evaluación individual de los ocupantes de los cargos para determinar la brecha de competencias. Se elaborará un instrumento común y general para permitir la evaluación de competencias de los cargos, siendo diferente el perfil deseado de cada cargo.*

6. Informes finales perfiles de competencias: *Como productos finales de este proceso se consideran:*

Informes individuales de brecha de competencias con las necesidades de capacitación de cada persona, indicando las competencias fácilmente entrenables, las costosamente entrenables y las difícilmente entrenables.

Informe final del trabajo, es el informe global con los resultados generales, en que se graficará la distribución de las brechas de competencias del conjunto de personas evaluadas, junto con los análisis que se estime necesarios.

7. Plan de capacitación: *Basados en el análisis de los resultados estadísticos y las necesidades propias de la organización, se propone el plan de capacitación pertinente, en el que se pretende el mayor fortalecimiento de las competencias de los empleados de la organización, en función de las competencias con mayor brecha entre lo deseado y lo observado*

8. Comunicación de resultados: *generalmente, la implementación de este modelo surge como una necesidad visualizada y aceptada por los altos ejecutivos de la organización.*¹⁴

¹⁴ KOONTZ, Harold , (2000), Administration global, 2da Edition, Editorial McGraw-Hill, p 34

2.9.- IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para implementar un Sistema de Gestión la empresa (trabajadores) debe tener amplio conocimiento de la estructura del modelo ha implementarse.

Con el esquema por competencias es necesario ðempezar por el principioö: Definir la visión de la empresa (hacia dónde vamos), los objetivos, y la misión (qué hacemos). Para luego decidir cómo lo hacemos.

2.9.1.- Los pasos necesarios para implementar un sistema de gestión por competencias:

El Sistema de Competencias al igual que otros modelos establecidos necesitan empezar de forma ordenada, es decir definir la visión de la empresa, hacia donde va la empresa, la misión que establece que es lo que hace la empresa después de establecer estos pilares fundamentales en la empresa se procede a:

- Definición de competencias por la máxima dirección
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

2.9.2.-Criterios efectivos para definir competencias:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencias y su correspondiente apertura en grados
- Validar el modelo de competencias

- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión, remuneraciones¹⁵

2.9.3.- Niveles de Competencias:

Las NCL están elaboradas para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.¹⁶

Los cinco niveles de competencia son:

Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual.

Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal.

Nivel 5: Competencia que conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales.

¹⁵ SERRANO Carmen, Gestión del Desempeño, Edición Limitada, 2003, pp. 38-55

¹⁶ SPENCER y SPENCER; Óp. Cit pp. 23-29

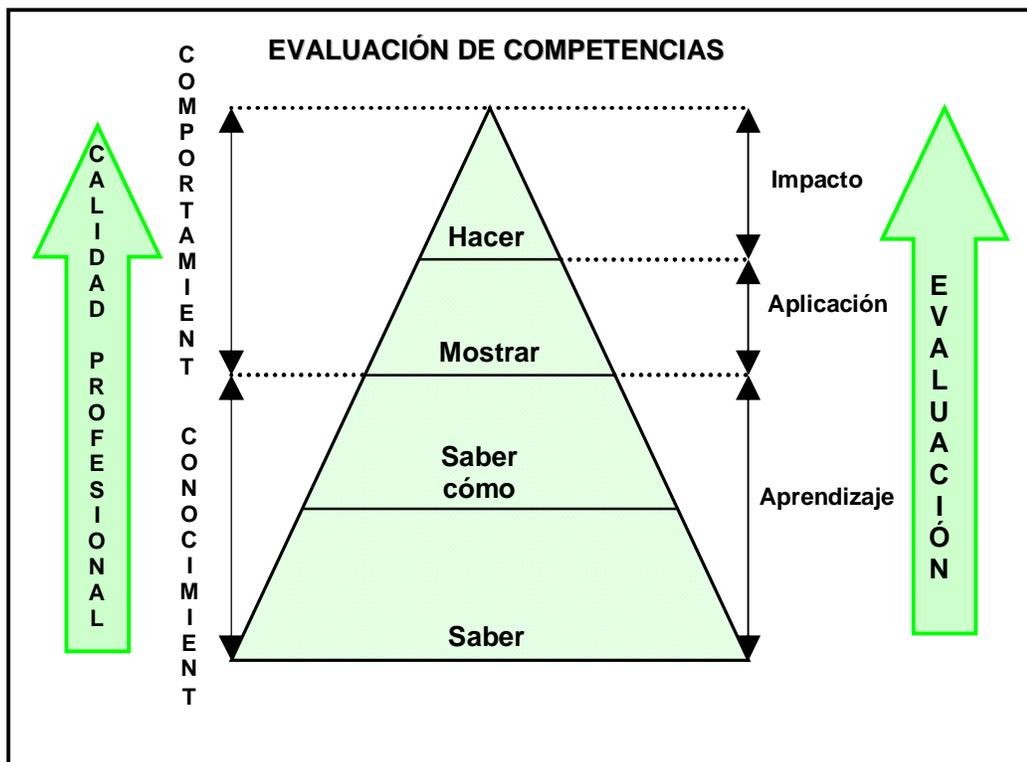
2.10.- EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La Evaluación es el estímulo más importante para el aprendizaje: todo acto de evaluación da un mensaje implícito a los estudiantes acerca de lo que ellos deben aprender y cómo deben hacerlo¹⁷

En la formación profesional, la evaluación necesita ser pensada no como una comparación entre individuos, sino como un "proceso de recolección de evidencias y de formulación de juicios sobre la medida y la naturaleza del progreso del estudiante hacia los desempeños requeridos en un resultado del aprendizaje.

Por consiguiente, la evaluación debe completar dos requerimientos necesarios: aquel que mide la competencia, y aquel que tiene un efecto beneficioso sobre el proceso de aprendizaje¹⁸

Cuadro 2.- Evaluación por Competencias



Fuentes: KOONTZ, Harold, Evaluación por competencias 2000

Elaborado: La autora

¹⁷ KOONTZ, Harold, Óp. Cit. p. 34.

¹⁸ Idem p 35

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

El modelo de competencias constituye una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada por el Talento Humano basado en las competencias requeridas para lograr un alto desempeño. Este Sistema de Gestión por Competencias constituirá para Aghemor CIA Ltda. una verdadera herramienta que guiará la administración del talento humano.

El método que se utiliza al momento de evaluar un cargo es la investigación de campo, en la entrevista se analizara el puesto de trabajo y las competencias que son necesarias para lograr un alto desempeño.

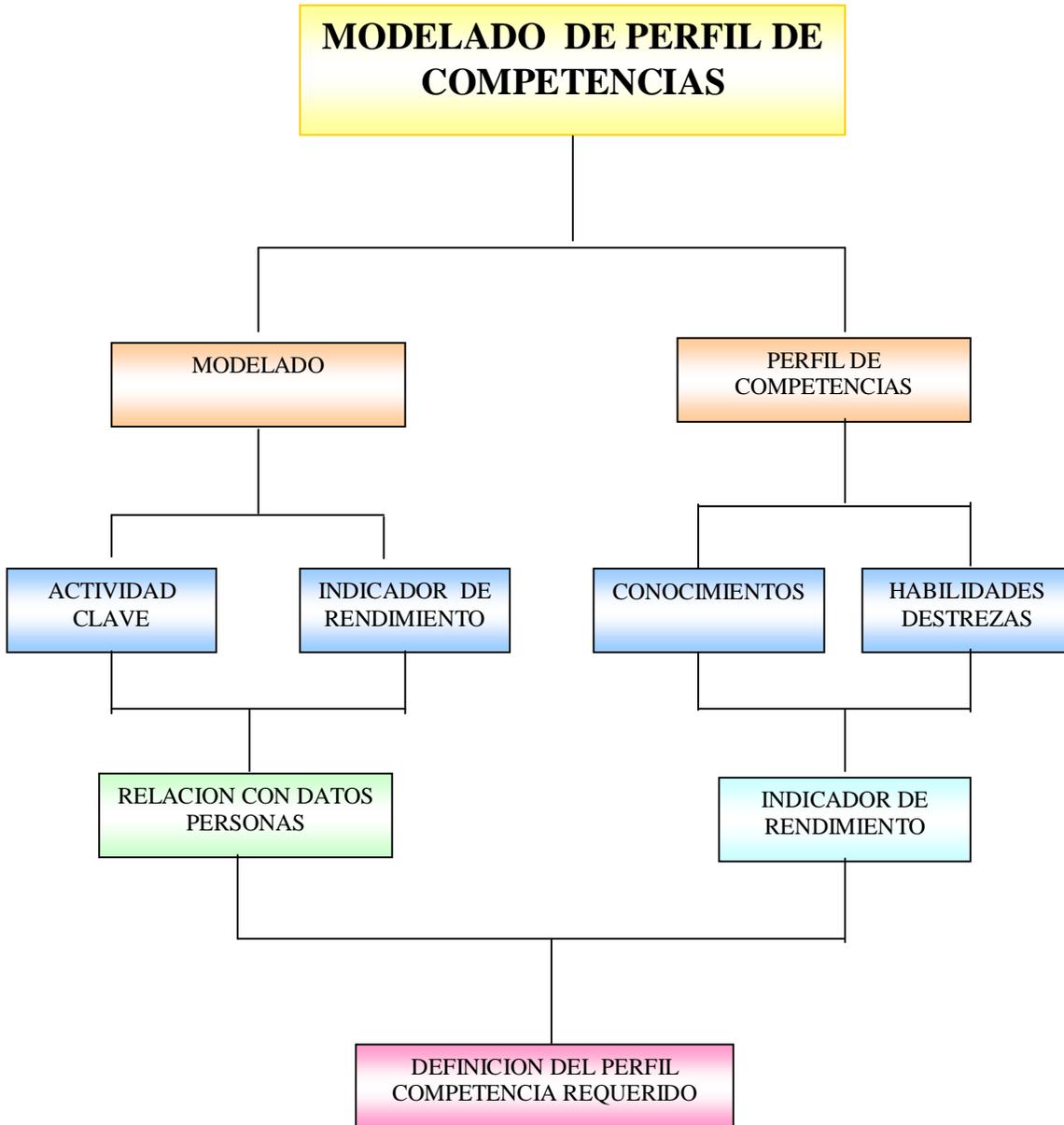
Este sistema tiene indicadores de rendimiento, esto permitirá controlar y dar seguimiento al sistema de Gestión por Competencias que se está proponiendo, cabe mencionar que este modelo es aplicado por empresas en el Ecuador, pero cada modelo debe ajustarse a la realidad de la empresa.

A continuación se detalla el procedimiento de aplicación del modelo por medio de un cuadro que mostrara cada una de las actividades que se va a seguir para poder implantar el modelo.

Este sistema de Gestión del Talento Humano contiene los siguientes:

1. Modelado de Perfil de Competencias.
2. Definición del Perfil por Competencias requeridas.
 - Conocimientos
 - Habilidades
 - Destrezas
3. Evaluación del Desempeño por Competencia

Cuadro 3.- Modelado de Perfil de Competencias



Fuente: Empresa Paredes y Asociados. Modelo de Perfil de Competencias. 2003
Realizador: La autora

3.1.- MODELADO DE PERFILES

Este Modelo de Perfiles por Competencias surge con la necesidad de contar con una metodología que se adapte a los continuos cambios que se dan en nuestro entorno; a través de este modelo se busca identificar las actividades claves que desempeña la persona en el puesto de trabajo, vinculando las actividades a un perfil de competencias necesarias para ocupar este puesto de trabajo.

A continuación se detalla cada una de las actividades necesarias para implementar el Modelo de Competencia

3.1.1.- Listado de Actividades Claves

En el listado de actividades se busca que cada trabajador o supervisor de cada área de trabajo, facilite la información acerca de las actividades que se realiza en cada puesto de trabajo, se estableció una encuesta (Anexos 1) que ayudará a que cada empleado de Aghemor Cia Ltda. detalle las actividades que realiza en día/semana/mes, enumerando las funciones que desempeñan

Cada una de las actividades se califica cuantitativa y cualitativamente, con la finalidad de identificar cuales son las actividades claves, entiendo como claves aquellas que hacen que ese puesto contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En base a la suma de la frecuencia, consecuencia de errores y la multiplicación con su complejidad se establecerá las actividades claves, analizando estos puntos y tomando en cuenta cuales son las actividades que presentan un puntaje alto. Este modelo ya es aplicado en empresas ecuatorianas como es el caso de Paredes y Asociados, quienes han logrado establecer el personal adecuado en el cargo adecuado.

Cuadro 3.1.- LISTADO DE ACTIVIDADES CLAVES

CARGO:

ANALISTA:

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN EL PUESTO DE TRABAJO	F	CE	CM	TOTAL
1					
2					
3					
4					

Fuente: Empresa Paredes y Asociados. Listado de Actividades Claves. 2003

Realizador: La autora

3.1.1.1.- Escala para la Calificación de Actividades.

Esta escala permitirá calificar las actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo dentro de Aghemor CIA Ltda., según el total la F, CE, CM se establecerá las actividades claves.

F: Frecuencia

CE: Consecuencia de errores

CM: Complejidad

F: constituye la frecuencia esperada de cada actividad, para ello es importante realizarse la siguiente pregunta.

¿Con que frecuencia se realiza esa actividad?

CE: esta escala permitirá establecer que tan graves son las consecuencias por haber cometido errores, para ello es necesario preguntarse lo siguiente.

¿Qué tan graves son las consecuencias por haber cometido errores?

CM: se refiere al grado de esfuerzo físico o mental (conocimiento, destrezas, habilidades) que se necesitan para desempeñar esa actividad, para ello pregúntese lo siguiente.

¿Qué tanto esfuerzo se necesita para desempeñar esa actividad?

¿Requiere mayor grado de conocimiento/habilidad?

Después de haber llenado el cuadro de la calificación de actividades, se denomina actividad clave (Ac) a la que obtenga el mayor valor de la formula

$$Ac = Fr + Ce \times Com$$

Cuadro 3.2.- MEDICION DE LAS ESCALAS

GRADO	FRECUENCIA	CONSECUENCIA ERRORES	COMPLEJIDAD
5	Todos los días	Consecuencia muy Graves: Puede afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima Complejidad actividades que demandan mayor esfuerzo, conocimiento Habilidad
4	Al mes 1 vez por semana	Consecuencias graves: puede afectar al resultado, procesos, áreas.	Alta complejidad actividades que demandan considerable nivel de esfuerzo, conocimiento habilidad
3	Una vez cada quince días	Consecuencias considerable: repercuten negativamente en los resultados o trabajo de otros	Complejidad Moderada, actividades que demandan un grado medio de esfuerzo, conocimiento habilidad
2	Una vez al mes	Consecuencia menor: tiene cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad, actividad que demandan bajo nivel de esfuerzo, conocimiento habilidad
1	Bimestre, trimestre, semestre	Consecuencia mínima: poca o ninguna incidencia en actividad o resultados	Mínima complejidad, actividades que demandan poca esfuerzo, conocimiento habilidad.

Fuente: Empresa Paredes y Asociados. Medición de Escalas. 2003
Realizador: La autora

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

CARGO: GERENTE GENERAL

ANALISTA: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICIÓN	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERRORES	COMPLEJIDAD	TOTAL
1	Conocer presupuesto, flujo de efectivo, informes financieros para tomar decisiones	3	4	4	28
2	Planear y organizar proyectos de expansión de mercado	2	5	4	28
3	Presupuestar y administrar las finanzas de la empresa	3	5	4	32
4	Recopilar y analizar información de cada departamento y resolver dificultades	2	3	3	15
5	Promover la comunicación entre jefes y empleados	1	5	4	24
6	Mantenerse informado sobre acciones de los competidores y socios estratégicos	3	4	4	28
7	Conocer fortalezas y limitaciones de la empresa	1	3	4	16
8	Asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y objetivos estratégicos.	2	4	4	24
9	Establece metas tácticas y operativas que faciliten implementar estrategias.	1	5	5	30
10	Monitoreo y gestión de los departamentos de la empresa.	2	3	3	15

* Las actividades que están señaladas constituyen las más importantes, se las ha establecido con la aplicación de la fórmula antes señalada.

3.1.2.- Perfil de Competencias

Después de detallar las actividades y analizar las de más alto puntaje, se escogió a las actividades claves, las cuales serán detalladas en el cuadro de Perfil de Competencias (detalladas a continuación), así como los conocimientos/destrezas/habilidades que se requieren para desempeñarlas con éxito.

En el momento de establecer el Perfil de Competencias de cada puesto de trabajo, fue necesaria la ayuda del Gerente General, Jefe de cada área de trabajo, tomando en cuenta las encuestas realizadas, se sugirió la importancia de la existencia de un departamento de Recursos Humanos.

Cuadro 3.3.- PERFIL DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:

HOJA No 1

FECHA:

ANALISTAS:

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTO	DESTREZA/HABILIDAD
1		C. TECNICO C. INFORMATICO	
2		C. TECNICO C. INFORMATICO	
3		C. TECNICO C. INFORMATICO	

Fuente: Estudios Realizados

Elaborado por: La autora

3.1.2.1.-Formato del Modelado de Perfiles de Competencias

El Modelo de Competencias exige mantener una comunicación fluida entre los empleados de la empresa desde Directivos hasta obreros, es importante realizar una reunión con cada uno de los Jefes de área, para conseguir información acerca de los puestos de trabajo y actividades del personal que supervisan, esta información es de gran importancia ya que facilitará la realización del análisis y validación de los resultados obtenidos en la identificación de actividades importantes.

Se estableció una agenda de reuniones (Anexo 2) para definir las actividades claves, los perfiles de competencias para cada puesto, con la finalidad de que se pueda explicar la metodología y la importancia de realizar un Sistema de Gestión por Competencias para Aghemor CIA Ltda.

El cuadro del Modelado de Perfiles consta: Nombre del puesto, Propósito del puesto, Relación con otras áreas, Actividades claves cada una con su indicador respectivo, este cuadro es creado con la finalidad de conocer de manera general las actividades claves de ese puesto de trabajo y el indicador de rendimiento.

Cuadro 3.4.- MODELADO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

PUESTO:	
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:	
RELACION CON OTRAS AREAS:	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1:	
INDICADOR:	
ACTIVIDAD 2:	
INDICADOR:	
Analizado por:	Revisado por:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfiles por Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

El cuadro de Perfil de Competencia constituye una herramienta importante en el Modelo, el mismo que presenta la información total de cada puesto de trabajo en lo que se refiere a: Propósito del puesto, actividades claves, competencias, conocimientos, y requisitos del puesto, esta información es útil para el Jefe de Talento Humano, en el momento de evaluar a cada empleado o en el caso que requiera llenar alguna vacante.

Cuadro 3.5.- Cuadro de Perfil de Competencias

CUADRO DE PERFIL DE COMPETENCIAS		
PUESTO: GERENTE GENERAL		
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:		
ACTIVIDADES CLAVES:		
COMPETENCIAS		
CONOCIMIENTOS	DESTREZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
REQUISITOS:		
ANALIZADO POR:		REVISADO POR:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfiles por Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

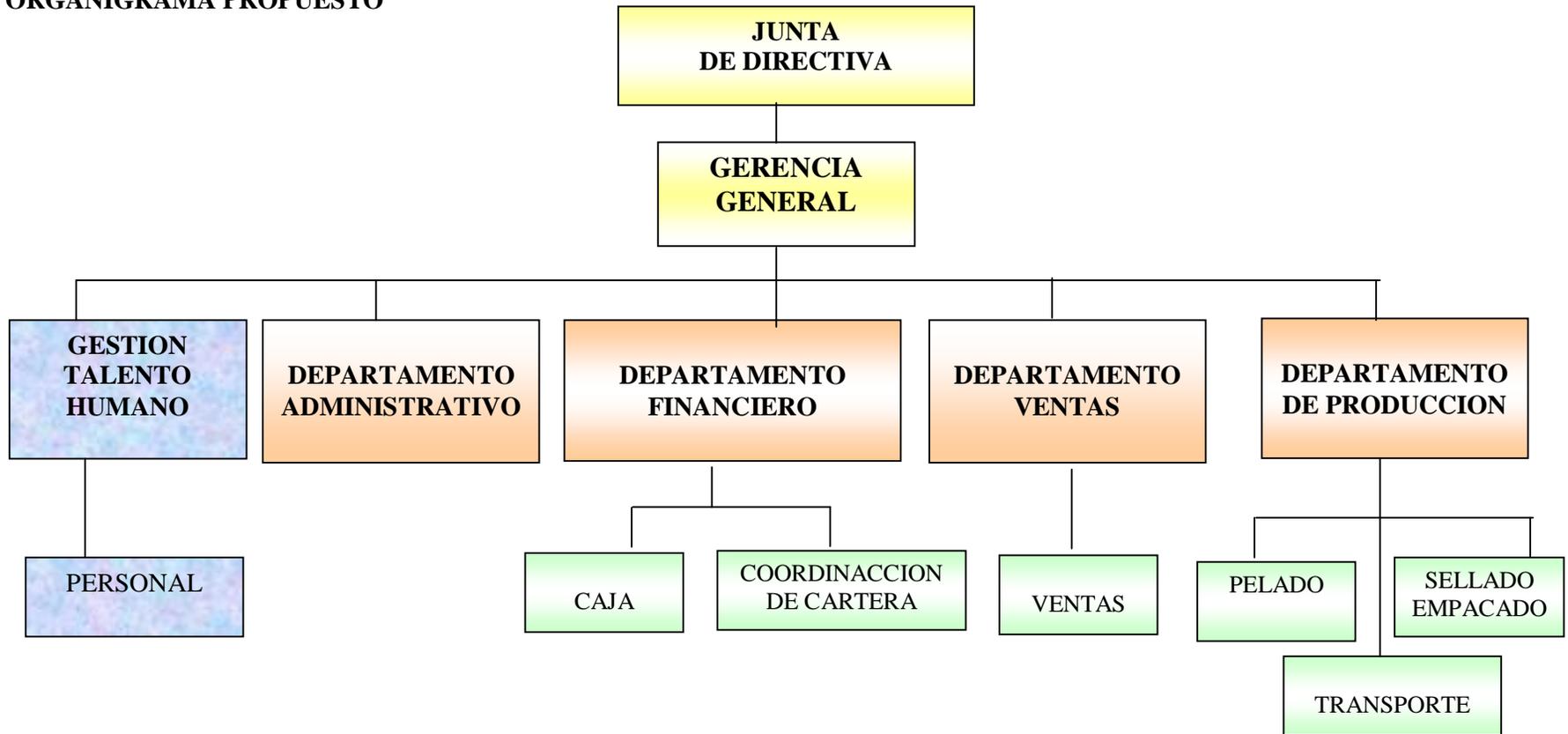
3.1.2.2.- Formación del Departamento de Gestión Talento Humano

El departamento de Gestión del Talento Humano constituye una base fundamental dentro de las organizaciones, permite conocer las necesidades que posee el personal, y establece la forma de cómo satisfacerlas, la falta de este departamento puede provocar duplicidad de funciones, empleados desmotivados, falta de manual de procedimientos entre otros, estos problemas se presentan en Aghemor, es por ello que se plantea la necesidad de su creación para solucionar dichos problemas y pueda ser implementado el Sistema de Gestión por Competencia.

Las Funciones que desempeñara este departamento son:

- Se preocupa por el bienestar laboral de la empresa
- Se encarga de la capacitación y desarrollo del personal
- Elabora el manual de funciones
- Se encarga de llenar las vacantes, tomando en cuenta el reclutamiento y la selección adecuada.
- Evalúa al personal de acuerdo a las competencias del puesto de trabajo.
- Analiza el incremento salarial de acuerdo al nivel económico del país
- Analiza la legislación laboral
- Colabora en la implementación del Sistema de Gestión por Competencias
- Realiza charlas de motivación para los empleados
- Elabora roles de pago para el personal
- Realiza adelantos de sueldo, pago de horas extras, etc.
- Controla que el personal se encuentra en el puesto de trabajo adecuado.
- Controla la base de datos del personal

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente: Aghemor Cia Ltda, Organigrama de la empresa, 2009

Elaborado: La autora

A continuación se presenta las actividades para el departamento de Talento Humanos, juntamente con el Modelado de Perfiles y el Perfil requerido para el puesto, cabe mencionar que dichas actividades se establecieron con la colaboración del Gerente General y cada uno de los Jefes de área, en base e las necesidades que presenta la empresa.

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: JEFE DE TALENTO HUMANO
Hoja: 1

Analista: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Se preocupa por el bienestar laboral de la empresa	3	3	3	9
2	Analiza el incremento salarial de acuerdo al nivel económico del país	1	3	3	7
3	Analiza la legislación laboral	1	3	3	7
4	Colabora en la implementación del Sistema de Gestión por Competencias	5	4	5	14
5	Realiza charlas de motivación para los empleados	1	4	4	9
6	Elabora Manuel de funciones	2	4	4	10
7	Realiza adelantos de sueldo	1	4	4	9
8	Controla que cada actividad tenga la persona adecuada	4	4	4	12
9	Controla la base de datos del personal	2	4	4	10

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades Claves, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE TALENTO HUMANO HOJA No 1

FECHA: 4 de Mayo del 2009

ANALISTA: Adriana Cruz

Ing. Jorge Morocho

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA/HABILIDA
1	Colabora con la implementación del SGTHC.	<u>C. Técnico</u> Administración de personal Legislación Laboral y tributaria <u>C. Informativos</u> Sistema basado en competencias. Información institucional	Juicio y Toma de decisiones. Organización de información. Coordinación de relaciones. Relaciones interpersonales
2	Elabora Manuel de funciones.	<u>C. Técnico</u> Administración de personal Legislación Laboral y tributaria <u>C. Informativos.</u> Información institucional	Juicio y Toma de decisiones. Organización de información. Manejo de sistema informático.
3	Controla las actividades claves que tengan un responsable, cada empleado tenga una actividad razonable.	<u>C. Técnico</u> Administración de empresas Legislación Laboral y tributaria <u>C. Informativos</u> Sistema basado en competencias. Información institucional	Juicio y Toma de decisiones Firmeza, Asertividad Pro actividad
4	Realiza procesos de planeación de personal	<u>C. Técnico</u> Administración de personal Legislación Laboral y tributaria <u>C. Informativos</u> Sistema basado en competencias. Información institucional A nivel estratégico	Emprendedor Organización, Visión.

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO: JEFE DE TALENTO HUMANO	
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir y controlar a todo el personal de AGHEMOR.	
RELACION CON OTRAS AREAS: Relación con todas con todos los departamentos de AGHEMOR	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1: Colabora con la implementación del SGTHC	
INDICADOR: Tiempo de implementación del sistema Mejoramiento de los indicadores; rotación, clima laboral, desempeño, productividad	
ACTIVIDAD 2: Elabora roles de pago para todo el personal	
INDICADOR: Oportunidad en el pago de sueldos y bonificaciones	
ACTIVIDAD 3: Controla las actividades claves tenga un responsable y que cada empleado tenga una carga de actividad razonable	
INDICADOR: Índice mensual de desempeño de personal	
ACTIVIDAD 4: Realiza los procesos de planeación de personal	
INDICADOR: Empleados motivados, Organización competitiva	
Analizado por:	Revisado por:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfil, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

PUESTO **JEFE DE TALENTO HUMANO**

PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar a todo el personal de AGHEMOR.

ACTIVIDADES CLAVES:

- 1: Colabora con la implementación del SGTHC
- 2: Elabora roles de pago para todo el personal
- 3: Controla las actividades claves tenga un responsable y que cada empleado tenga una carga de actividad razonable
- 4: Realiza los procesos de planeación de personal

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS	DESTREZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Administración de personal	Juicio y Toma de decisiones	Liderazgo
Sistema basado en competen	Relaciones interpersonales	Pro actividad
Legislación Laboral y	Construcción de relaciones	Organización
Tributaria	Firmeza/ Asertividad	
Información Institucional a	Manejo de sistemas informáticos	Carisma
Nivel estratégico		

REQUISITOS:

- 1.-Titulo Ingeniero Comercial con especialización en Manejo de Personal o Psicología Industrial
- 2.-Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

ANALIZADO POR:

REVISADO POR:

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

3.2.- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

3.2.1.- Introducción

La elaboración del Diccionario de Competencias surge con la necesidad que la empresa Aghemor Cia Ltda., cuente con un diccionario de Competencias que guíe la realización de la Selección y/o Evaluación del empleado, o según crea conveniente la alta dirección de la empresa.

En el diccionario se detallará las competencias con cada nivel, para que en el momento de evaluar al empleado, se establezca el nivel de desempeño según la gestión que ha desarrollado.

Cabe señalar que en el mundo laboral existen algunas competencias, pero aquí solo citaremos las competencias que necesita Aghemor, según cada puesto de trabajo; las competencias son diferentes para cada empresa.

3.2.2.- Estructura del Diccionario

El diccionario esta dividido en los tres tipos de competencias:

3.2.2.1.- Competencias Generales

Las competencias generales están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales.

Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social. De igual manera, permiten el desarrollo de las ciudadanas y las laborales.

3.2.2.2- Competencias Técnicas

Las competencias técnicas son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, este tipo de competencia es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

3.2.2.3.- Competencia de Gestión

Son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente, estas competencias están relacionadas con el establecimiento de la estrategia de la empresa.

- Planificación y gestión
- Liderazgo de visión
- Construcción de relaciones.

3.2.3.- Niveles de Competencia

Los Niveles de Competencias están elaborados para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño.

La definición de niveles de competencia se ajustan a la realidad de cada empresa, ya que permite establecer un análisis de cada competencia y el grado de esfuerzo que cada una amerita; su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones.

Los cinco niveles de competencia son:

NIVEL	DESCRIPCION
5	Desempeño altamente desarrollado, va más allá de las expectativas planteadas, define claramente objetivos de desempeño designando las responsabilidades correspondientes, aprovecha el trabajo en equipo para lograr un valor agregado en su trabajo, emprende acciones para mejorar el talento y las capacidades.
4	Este nivel describe un desempeño mediadamente desarrollado, fija objetivos de desempeño aprovecha los valores de su equipo para mejorar el rendimiento del negocio. Se considera un nivel aceptable dentro de la empresa, fija los objetivos y los cumple dentro del plazo establecido
3	Este nivel describe un desempeño desarrollado, cumple con el trabajo asignado, se limita a las funciones asignadas, no realiza un trabajo proactivo, a menos que se le pida
2	Poco o no desarrollado, en cuyo caso se deberán tomar acciones para mejorar el desempeño Desempeño deficiente, cumple en forma parcial el trabajo asignado y si lo termina no lo realiza bien al 100%

3.3.- DICCIONARIO UTILIZADO PARA EL MODELO DE AGHEMOR CIA. LTDA.

BUSQUEDA DE INFORMACIÓN

Es la inquietud de conocer y saber mas cosas, es decir ir más allá de realizar las preguntas de rutina. Conseguir información mas detallada, para resolver problemas o discrepancias que se presentan.

5	<p>Capacidad para establecer procedimientos que permiten recoger información de distintos tipos.</p> <p>Realiza un esfuerzo adicional para obtener la máxima y la mejor información posible dentro de un tiempo limitado, realizando investigación a través de diferentes medios como el Internet, libros, documentación específica</p>
4	<p>Capacidad para alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de su actitud personal. Persona que genera confianza y no descuida sus tareas a pesar de ayudar a sus compañeros de trabajo.</p> <p>No se conforma con las primeras respuestas, continua preguntando hasta saber el verdadero origen de los hechos, busca la experiencia de otros para resolver el problema.</p>
3	<p>Capacidad para comprender la necesidad de que todos colaboren, unos con otros, Aborda la investigación del problema, busca alguna información dentro de la empresa para poder orientar su trabajo</p>
2	<p>Escasa predisposición para realizar todo aquello que no este dentro de sus obligaciones, trata de mantenerse informado de lo que paso pero se limita a preguntar la información necesaria.</p>

COLABORACIÓN

Capacidad para trabajar con grupos, con otras áreas de la organización. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal

5	Capacidad para cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación personal en su área, debido a su colaboración
4	Capacidad para alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de su actitud personal. Persona que genera confianza y no descuida sus tareas a pesar de ayudar a sus compañeros de trabajo.
3	Capacidad para comprender la necesidad de que todos colaboren, unos con otros, trata de colaborar con los demás
2	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no este dentro de sus obligaciones

EMPRENDIMIENTO

Busca activamente oportunidades de proyectos y de negocios que generen impacto organizacional llevándolos a cabo con una alta orientación al logro, innovación, autonomía y sensibilidad al contexto.

5	Genera valor por medio de sus proyectos y los defiende con argumentos sólidos. Transforma ideas en realidades: genera nuevas oportunidades y aporta soluciones alternativas Convoca y genera redes de comunicación hacia el logro de objetivos organizacionales.
4	Fija metas ambiciosas y las cumple creando recursos y nuevas formas de hacer su trabajo. Asume riesgos calculados para generar valor. Incorpora prácticas con estándares de alta calidad en sus procesos, optimizando el uso de recursos y la satisfacción del Cliente
3	Analiza las posibilidades de contribuir en un proyecto, tomando en cuenta los riesgos y el grado de colaboración que conlleva, busca de las practicas o experiencias anteriores para optimizar el uso de los recursos
2	Se limita a conocer el proyecto, busca informarse, pero no se involucra, se limita a dar opiniones e ideas, prefiere escuchar a los demás.

DINAMISMO ó ENERGÍA

Se trata de trabajar duro en condiciones cambiantes, jornadas de trabajo prolongadas sin que por eso se vea afectado su nivel de productividad.

Siempre dispuesto a colaborar con el trabajo adicional hasta el punto de quedarse horas extras para colaborar con el trabajo o proyectos de la empresa.

5	Capacidad de trabajar con alto nivel de dinamismo y energía Capacidad de ser reconocido como una persona llena de energía y entusiasmo, que transmite energía a su grupo, llevando esa energía a toda actividad que emprende.
4	Capacidad de trabajar duro sin que su nivel de trabajo se vea afectado, trabaja horas adicionales para completar su trabajo.
3	Capacidad para trabajar duro en ciertas jornadas de trabajo exigente, se esfuerza cuando la temporada de trabajo es alta.
2	Escasa predisposición para realizar trabajo duro en jornadas largas y su rendimiento decrece en estas situaciones En jornadas de trabajo que merecen esfuerzo trabaja medianamente

CALIDAD DEL TRABAJO

Implica tener amplio conocimiento de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los actos complejos. Demostrar capacidad de trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio)

5	Capacidad de entender y conocer los temas de su área, su contenido esencia aun en los aspectos mas complejos compartiendo con los demás su conocimiento y expertise. Habilidad de demostrar interés por aprender
4	Capacidad de entender temas relacionados con su área, siendo valorado por otros por su conocimiento
3	Capacidad para conocer adecuadamente los temas de su función, cumpliendo satisfactoriamente su trabajo.
2	Conoce temas relacionados con su área sin alcanzar el nivel requerido o aunque este sea adecuado no demuestra interés por aprender

DESARROLLO DE RELACIONES

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidas en contacto con distintas personas.

Se esfuerza constantemente por ser una persona íntegra, que genera desarrollo personal y organizacional y que inspira confianza. Establece y mantiene relaciones armónicas, afectivas, honestas y efectivas para el logro de sus proyectos.

5	<p>Capacidad para planificar y desarrollar relaciones con clientes, colegas y compañeros de trabajo, mantener comunicados e informados a todos los contactos. Negocia y resuelve desacuerdos, orientándose a mejorar el desempeño organizacional y la calidad de las relaciones.</p> <p>Se refiere a otros en términos constructivos y propositivos. Transmite energía positiva</p>
4	<p>Capacidad para incrementar sus relaciones y formar un grupo de contactos con intereses comunes, mostrándose permanentemente motivado para realizar esto</p>
3	<p>Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados</p>
2	<p>Capacidad para relacionarse informalmente con la gente de la empresa u organización donde se desempeña.</p> <p>Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.</p> <p>Escucha, hace preguntas, expresa conceptos e ideas en forma efectiva y honesta. Aprecia y respeta las diferencias y la diversidad que presentan las personas.</p>

FLEXIBILIDAD

Hace referencia al a capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.

Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma adecuada y rápida.

Es la disposición a cambiar de enfoque o de manera de concebir la realidad, buscando una mejor manera de hacer las cosas.

5	Capacidad para adaptarse a contextos cambiantes, medios e individuos en forma rápida y adecuada, tanto a nivel personal como en rol de líder de un grupo, revisando rápida y críticamente su accionar y el de su equipo para poner en marcha cambios. Identifican claramente cuando es necesario cambiar y así lo hacen.
4	Capacidad para adaptarse a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y para reorientar el rumbo del equipo a su cargo. Adoptan posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes
3	Capacidad para poner en marcha cambios en situaciones cambiantes, cuando los mismos le son sugeridos.
2	Tiene escasa capacidad para realizar cambios

INTEGRIDAD ó CONFIABILIDAD

Capacidad de obrar con rectitud y con probidad. El ser humano íntegro busca permanentemente la posesión de todos los valores y la demostración constante de actitudes positivas, aspira con vehemencia a la eficacia, a la calidad y a la perfección humana.

5	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos. Trata confidencialmente la información relacionada con la empresa o con el cliente.
4	Actúa rectamente. Esta orgulloso de ser honesto. Es honesto en las relaciones profesionales. Cuida celosamente la información de la empresa
3	Actúa rectamente aunque no sea fácil, dice siempre la verdad aunque traiga complicaciones.
2	Rechaza ofertas poco éticas. Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil, insta a otros de poder a que actúen de forma íntegra.

INICIATIVA

Consiste en actuar de forma preactiva, anticiparse a los acontecimientos y materializar las ideas en acciones concretas. Consiste en actuar rápidamente frente a las oportunidades o solucionar los problemas que se presenten. Implica ser proactivo.

Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones

5	Se anticipa y toma de decisiones para crear oportunidades o evitar ciertos problemas que puedan presentarse en un futuro, identifica tendencias de negocio y las utiliza como una ventaja. Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas
4	Hace lo que esta a su alcance e intenta resolver con prontitud las situaciones que tienen a su cargo, actúa decididamente en una crisis, colabora con ideas para tomar decisiones, colabora con su trabajo en épocas de temporada alta. Son recursivos.
3	Cuando se le presentan oportunidades trata de aprovecharlas, muchas de las veces reacciona frente a los problemas y pide ayuda o asesoramiento para resolverlos.
2	No tiene mucha iniciativa para colaborar con sus superiores, no puede diferenciar las oportunidades y muchas de las veces las desaprovecha

LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción. Motivar e inspirar confianza, habilidad de fijar objetivos, el seguimiento de los mismos y dar un feedback integrando opinión de otros.

5	<p>Capacidad de orientar a un grupo para el cumplimiento de objetivos: Capacidad para tener energía y transmitirla a su equipo en pos de conseguir el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Trabaja en equipo y genera en el grupo entusiasmo, compromiso en el negocio</p>
4	<p>Habilidad de ser reconocido dentro de su grupo como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a todos los integrantes. Capacidad para escuchar y ser escuchado.</p>
3	<p>Capacidad de fijar objetivos que son aceptados por el grupo, realizando un adecuado seguimiento. Trata de informar a las personas de información necesaria, explicando las razones para tomar una decisión.</p>
2	<p>Tiene dificultad para fijar objetivos, el grupo no le percibe como líder, establece una agenda y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo hace asignaciones.</p>

ORIENTACIÓN AL MERCADO

Es la capacidad de entender el mercado en el que se desarrollan los negocios. Analizar las fuerza competitivas del mercado, tomando en cuenta las estrategias de la competencia para alcanzar posicionamiento en el mercado con el objetivo de darle un valor agregado al cliente.

5	Plantea estrategias con nuevos enfoques, aprovecha las oportunidades basándose en las dinámicas del mercado. Toma acciones en función de de mejorar el servicio al cliente.
4	Responde a las acciones de la competencia, asiéndole un seguimiento a las acciones de la competencia a fin de responder de forma inmediata a la competencia, tratando de neutralizarla.
3	Conoce y se forma su criterio de las necesidades el mercado, analizando las estrategias de la competencia, forma su propia opinión de las oportunidades que hay que aprovechar, conoce lo que es importante para el consumidor.
2	Identifica y describe lo que la competencia está haciendo, busca y recolecta la información básica necesaria para entender las necesidades del cliente.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencia que un conjunto de clientes pueden requerir en el presente o en el futuro. Atender el cliente se refiere a satisfacer la necesidad, conceder la más alta satisfacción de la calidad, escuchar al cliente, ofrecer soluciones

5	Capacidad para crear necesidad en el cliente y fidelizarlo. Habilidad para ganar nuevos cliente, logrando ser reconocido y apreciado por el valor que agrega y de este modo ser reconocido por otros. Capacidad para mostrarse proactivo y atender con rapidez a los clientes siendo cortés y mostrando inquietud por satisfacer necesidades del cliente
4	Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas ofreciendo soluciones medida de sus requerimientos. Capacidad para demostrar interés en atenderlos con rapidez
3	Capacidad para actuar en base a los pedidos de los clientes, ofreciendo respuesta estándar a sus necesidades
2	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y satisfacer las necesidades de los clientes.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización

5	Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización: Capacidad para contribuir con otras áreas en la consecución de resultados ofreciendo frente a problemas complejos y escenarios cambiantes soluciones reales
4	Capacidad para establecer sus objetivos considerando sus posibles beneficios del negocio. Habilidad para comprometer a su grupo al logro de los objetivos. Habilidad de emprender acciones de mejora, centrándose en la optimización de los recursos
3	Capacidad para fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización, trabajando para mejorar su desempeño
2	Trabaja para establecer estándares definidos por los niveles superiores en los tiempos previstos y con los recursos establecidos. Solo es ocasionalmente logra actuar de manera eficiente.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la capacidad de resolver y entender un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparando, estableciendo prioridades, e identificando secuencias temporales y relaciones causales entre componentes.

Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistémica, realizando continuamente comparaciones entre los diferentes aspectos y detalles estableciendo prioridades, identificando la relación causa y efecto.

5	Capacidad para realizar análisis completamente complejos, organizando, secuenciando sistemas interdependientes de alta complejidad. Rompe paradigmas comienza una nueva forma de pensamiento. Para explicar situaciones que no son obvios para otros
4	Capacidad para hacer análisis complejos, desagregando problemas y partes en sus componentes comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros. Tiene mirada amplia, sistémica que le permite comprender la totalidad de la situación.
3	Capacidad para analizar las relaciones entre las muchas partes de un problema y reconocer varias causas y consecuencias de las acciones. Establece comparaciones útiles entre enfoques o teorías.
2	Capacidad para analizar relaciones entre las pequeñas partes de un problema y establecer prioridades para las tareas según su importancia. . Utiliza el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Esta competencia tiene que ver con el tipo, el alcance de razonamiento y la forma que el empleado se organiza cognitivamente en el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar análisis lógico. Incluye el organizar las partes de un problema en forma sistemática el establecer prioridades de una forma racional. Incluye entender secuencias temporales y la relaciones causa - efecto

5	Capacidad de realizar análisis lógico, identificado problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos estadísticos, estableciendo conexión relevante entre datos numéricos.
4	Capacidad para analizar información, identificando problemas y coordinando datos relevantes
3	Identifica relaciones básicas, descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas, o identifica los pro y contra de las decisiones. Marca prioridad de tareas según su orden de importancia
2	Tiene escasa capacidad para el análisis y para la identificación de problemas y de datos relevantes

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la capacidad de identificar relaciones entre situaciones que no están interrelacionadas, consiste en vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios de trabajo diario. Incluye la utilización de un razonamiento creativo conceptual se evidencia un conocimiento sofisticado del entorno que influye en las estrategias.

5	Genera estrategias de negocio que comprometen varias áreas de la organización, tiene visión sistémica ya que busca activamente las oportunidades en el mercado y formula estrategias para la organización.
4	Formula estrategias para su área, desarrolla objetivos y metas a largo plazo, desarrolla una visión global cuando surgen as oportunidades de las actividades presentes.
3	Prioriza el trabajo e función de los objetivos del negocio, actúa de acuerdo a estrategias, metas objetivos, identifica inconsistencias, discrepancias entre datos, orienta las actividades del día a día hacia el cumplimiento de la estrategia.
2	Utiliza reglas básicas, el sentido común y las experiencias para identificar problemas, puede analizar y comprender los objetivos y las estrategias desarrolladas para los demás.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

Preocupación por el seguimiento, la revisión de trabajo, información, e insistencia en la calidad, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

5	Realiza un seguimiento de datos o proyectos, vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento e la información, detecta y suple lagunas y errores y busca información para mantener el orden
4	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás, vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos, o bien lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás.
3	Comprueba su propio trabajo, repasa y comprueba la exactitud de la información y trabajo, para asegurarse de que no existen errores.
2	Muestra preocupación por el orden y la calidad. Se esfuerza en conseguir claridad, Quiere que el espacio de trabajo, las tareas y datos en general estén claros y correctos

TRABAJO EN EQUIPO

El trabajar en equipo implica colaborar con otros, formar parte del equipo en forma competitiva, adaptarse al equipo y poner un interés genuino por ayudar a establecer objetivos y estrategias

5	<p>Crea espíritu de equipo, actúa para desarrollar un buen clima de trabajo, construyendo un ambiente de alta moral y cooperación.</p> <p>Permanece en el equipo en situaciones difíciles, reconoce públicamente el merito de los miembros que trabajan en el equipo.</p>
4	<p>Valora las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de los demás, solicita ideas a la hora de tomar decisiones o realizar planes, invita a los miembros del equipo a formara parte del proceso.</p>
3	<p>Expresa actitudes positivas dentro del trabajo y con sus compañeros de equipo, comparte información útil y disponible sobre temas que pueden afectar al equipo</p>
2	<p>Participa con gusto en el equipo, apoya las decisiones del equipo, realiza el trabajo que le corresponde, trata de sentirse a gusto dentro del equipo.</p>

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Existen ciertos cargos en el área de producción como: pelado, sellado y empackado, que incluyen conocimientos técnicos para poder ser evaluados en el perfil de competencias.

CONOCIMIENTO TECNICO
1. BAJO
2. MEDIO
3. NORMAL

SECCIÓN DE PELADO

1. Dificultad de manejar los materiales como el cuchillo, selección lenta del tipo de cebolla, poca agilidad para pesar el producto
2. Manejo adecuado de los materiales como el cuchillo, selección del tipo de cebolla, agilidad para pesar el producto
3. Agilidad en el manejo de los materiales como el cuchillo, selección adecuada de cada uno de los productos, agilidad para pesar el producto.

SECCIÓN DE LIMPIEZA

1. Lenta preparación del material de limpieza, falta de control de calidad del producto, lento transporte del producto al siguiente proceso
2. Preparación del material de limpieza, poco control de la calidad del producto, transporte del producto al siguiente proceso
3. Ágil preparación del material de limpieza, adecuado control de la calidad del producto, transporte eficaz del producto al siguiente proceso.

SECCIÓN EMPACAR

1. Lenta preparación de las jabas de acuerdo al pedido, poca limpieza de las jabas, mala colocación del plástico para proteger el producto.
2. Preparación de las jabas de acuerdo al pedido, falta de limpieza de las jabas, inadecuada colocación del plástico para proteger el producto.
3. Ágil preparación de las jabas de acuerdo al pedido, limpieza de las jabas, colocación adecuada del plástico para proteger el producto.

SECCIÓN TRANSPORTE Y EMPAQUE

1. Dificultad en transportar la cebolla a la mesa de empaque, dificultad en analizar el tipo de empaque que necesita cada producto.
2. Lentitud en transportar la cebolla a la mesa de empaque, falta de concentración para analizar el tipo de empaque que necesita cada producto.
3. Transporte adecuado de la cebolla a la mesa de empaque, rapidez en analizar el tipo de empaque que necesita cada producto.

3.4.- Evaluación por Competencias

Las revisiones de desempeño siempre hay que hacerlas basadas en cómo se ha definido el puesto. Si la empresa trabaja con el esquema de competencias, debe evaluar el desempeño de sus empleados en función de las mismas.

La revisión de desempeño tendrá en cuenta solamente esas competencias y en el grado requerido para el puesto.¹⁹

Cuando una empresa cuenta con definiciones de **perfil por competencias** se puede realizar la **revisión de desempeño por competencias**.

Una organización para recibir un feedback, puede utilizar diferentes herramientas que medirá el desempeño individual o desempeño de toda la organización, incorporando otras herramientas como las evaluaciones de 360 grados (o 180 grados), en donde es posible incorporar el feedback de personas ajenas a la organización.

Evaluar el desempeño y dar feedback a las personas sobre su actuación es de importancia fundamental para la dirección estratégica de Administración, como también lo es establecer un sistema de retribuciones que alimente a los trabajadores a comprometerse.²⁰

3.4.1.- Tipos de Evaluaciones en Gestión por Competencias

En la gestión por competencias se distinguen los siguientes tipos de evaluación:

3.4.1.1.- Evaluación de Desempeño basada en Competencias

Es la evaluación del nivel actual de desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del cargo y análisis de las causas (competencias) las cuales determinan cierto nivel de desempeño.

¹⁹ SERRANO Carmen, Óp. Cit, pp. 70-72

²⁰ Ídem p. 73

El perfil Integral de competencias que se obtiene con el método MPC tiene los siguientes componentes:

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras competencias

En la evaluación del desempeño basado en competencias, las actividades esenciales del puesto se convierten automáticamente en los factores de evaluación.

3.4.1.1.1.- Escala de Evaluación de las tareas a través de Actividades Claves

Para el rendimiento de la tarea, se evalúa las actividades como la desempeña, en la siguiente escala:

- 5 Altamente efectivo**
- 4 Efectivo**
- 3 Medianamente efectivo**
- 2 poco efectivo**
- 1 Inefectivo**

3.4.1.2.- Evaluación de Competencias

Es el procedimiento para establecer si las personas tienen las competencias necesarias para desempeñar un cargo o actividad. Incluye la evaluación de conocimientos y destrezas.

3.4.1.3.- Evaluación de Potencial

Es la predicción del probable nivel de desempeño futuro de un individuo.

3.4.2.- Definir los objetivos de la Evaluación

El objetivo general de cualquier sistema de evaluación del desempeño es mantener o incrementar los niveles de desempeño de todos los que hacen la organización. A partir de esta meta global se pueden derivar algunas aplicaciones.

En general se pueden distinguir los objetivos en tres grandes áreas:

Objetivos vinculados con decisiones de tipo Administrativa

- Sistema de incentivos o recompensas
- Remuneración variable
- Ascensos / Promociones
- Traslados / Cambios / Transferencias
- Rediseño del puesto

Objetivos vinculados con el Desarrollo Personal.

- Detección de necesidades de capacitación
- Retroalimentación y consejería
- Planes de desarrollo / carrera
- Entrenamiento

Objetivos vinculados con la Investigación

- Validar perfiles de puesto
- Evaluar el proceso de selección
- Evaluar la calidad de capacitación
- Estudios de satisfacción laboral

3.4.3.- Diseñar los instrumentos de Evaluación

La elección de los instrumentos de evaluación dependen del tipo de variable a medir (conducta, habilidades/ destrezas, actitud). La siguiente tabla identifica la forma de medición de estas variables. Se excluye los rasgos porque la evaluación de

desempeño como su nombre lo indica, mide las conductas laborales del individuo. En algunos casos también incluye la medición de los resultados de trabajo.²¹

Los instrumentos de evaluación nos van a ayudar a determinar el comportamiento de una persona en determinado puesto. De igual manera nos ayudarán a determinar el rasgo importante de la gente y a través de esto se ve si la persona empata con el puesto.²²

3.4.3.1.-Formas de Evaluación de Conductas y Resultados de Trabajo

Aspectos a medir	Instrumentos de Evaluación
<p>Conductas de Trabajo</p> <p>Incluye: destrezas y las tareas de un puesto de trabajo</p>	<p>Escala conductuales</p> <p>Encuesta de 360 grados</p> <p>Simulaciones laborales</p> <p>Centros de evaluación</p>
<p>Resultados</p>	<p>Indicadores de gestión</p> <p>Estadísticas descriptivas</p>

3.4.3.1.1.- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del cargo

La primera evaluación, también denominada Evaluación del desempeño en la Tarea, consiste en la calificación del supervisor o jefe, a su subordinado en las actividades esenciales del puesto.

El método MPC obtiene el perfil de competencias donde se detalla las actividades esenciales y sus correspondientes competencias. Si un individuo no tiene el nivel de efectividad requerido en el desempeño de las actividades del cargo, es necesario analizar que competencias le están impidiendo lograr un alto nivel de efectividad.

Por otra parte, siendo la principal intención de la gestión por competencias incrementar los niveles de desempeño laboral, es necesario analizar las competencias

²¹ SERRANO Carmen, Óp. Cit., pp. 80-85

²² Ídem, p. 86

asociadas a la actividad con el objeto de calificar y determinar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad esencial.

El supervisor o jefe inmediato de la posición deberá calificar el desempeño con la escala de efectividad, esta evaluación se realizará de la siguiente forma:

3.4.3.1.2.- Evaluación del desempeño en las actividades esenciales del puesto.

Cargo: Coordinador de Cartera

Por favor evalúe el desempeño del empleado en las actividades esenciales del cargo, según la siguiente escala:

5 = Altamente Efectivo

4 = Efectivo

3 = Medianamente Efectivo

2 = Poco Efectivo

1 = Inefectivo

CARGO: COORDINADOR DE CARTERA

ACTIVIDAD CLAVE	CALIFICACION	NIVEL
Recauda cartera.	4	Efectivo
Coordina con el cliente el cobro de deuda	4	Efectivo
Elabora orden de pedidos de productos por parte de los clientes	5	Altamente Efectivo
Coordina con el Jefe Financiero las cuentas por cobrar	5	Altamente Efectivo

Fuente: Estudios Realizados

Elaborado por: La autora

Independientemente del nivel de efectividad del ocupante en el desempeño de la actividad y con el objeto de asegurar un análisis completo de las competencias involucradas, es aconsejable calificar el grado de desarrollo de las competencias requeridas por la actividad, según la siguiente escala:

- 5 = Altamente desarrollada
- 4 = Desarrollada
- 3 = Medianamente desarrollada
- 2 = Poco desarrollada
- 1 = No desarrollada

CARGO: COORDINADOR DE CARTERA

COMPETENCIA	CALIFICACION	NIVEL
Flexibilidad.	4	Desarrollada
Negociación	5	Altamente Efectivo
Orientación a los resultados	4	Desarrollada
Diligencia	4	Desarrollada
Dinamismo	4	Desarrollada
Confiabilidad	4	Desarrollada
Orientación al cliente externo	3	Medianamente Efectivo

Fuente: Estudios Realizados

Elaborado por: La autora

Los propósitos de la evaluación asociados a la actividad son:

- Determinar las causas del bajo desempeño en la tarea (especialmente cuando en la escala de efectividad se ha calificado con n valor igual o menor a tres).
- Establecer el nivel de desarrollo e las competencias.
- Tomar decisiones respecto a la manera de desarrollar las competencias. Es decir, si la persona tienen un nivel de desarrollo bajo los conocimientos de las destrezas, la solución sería capacitar al ocupante. Peros si el problema está en otras competencias, es probable que se requieran otro tipo de intervención para corregir el escaso desarrollo de dicha competencia.

Cabe mencionar que, en ocasiones, el origen de un nivel bajo de desempeño no está en la falta de desarrollo de la competencia de la persona, sino en los factores externos que dificultan el desempeño, uno de los factores externo puede ser la falta de información o de algún recurso, puede inferir en el desempeño de la persona.

Por esta razón se recomienda aplicar encuestas a los empleados para poder evaluar el grado en el entorno laboral facilita o no el desempeño de la persona.

3.4.3.1.3.- Evaluación de destrezas.

Las destrezas son conductas automatizadas por la experiencia y la práctica. Dado el carácter claramente conductual de la destreza, se las puede evaluar con cualquiera de las opciones mencionadas anteriormente, sea con escalas conductuales, encuestas de 360 grados, centros de evaluación y otros.

La encuesta de 360 grados

• Son instrumentos de evaluación donde se recoge la opinión de varios informantes sobre una persona. Estos informes incluyen compañeros de trabajo, jefe, subordinado e incluso cliente externo. También se incorpora las auto evaluaciones con el propósito de compararlas con las otras.

Las encuestas de 360 grados contienen listados de comportamientos críticos que son calificados con una escala de frecuencia.²³

Se utiliza una escala de frecuencia con el objeto de estimar las veces con la que el ocupante del cargo evidencia las conductas:

5 = Siempre

4 = Frecuentemente

3 = Algunas veces

2 = Rara vez

1 = Nunca

²³ REYES, I y BAEZA, R. Óp. Cit. P 97

Por ejemplo

A continuación se menciona alguno de los comportamientos asociados a una competencia de cargo Coordinador de Cartera

Competencia: Orientación al cliente

Definición:

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencia que un conjunto de clientes pueden requerir en el presente o en el futuro.

- **Puesto:** Coordinador de Cartera
- **Competencia:** Orientación al cliente

INDICADOR DE COMPORTAMIENTO	CALIFICACION	NIVEL
Capacidad para crear necesidad en el cliente y fidelizarlo	4	Siempre
Habilidad para identificar las necesidades del cliente y anticiparse a ellas	5	Frecuentemente
Capacidad para actuar en base a los pedidos de los clientes	4	Frecuentemente
Capacidad para demostrar interés en atenderlos con rapidez	4	Siempre
Provoca quejas y pierde clientes	4	Nunca

Fuente: Estudios Realizados,

Elaborado por: La autora

A diferencia de las tareas esenciales de un puesto, que tienen un claro componente técnico y, por tanto, deben ser calificadas solamente por el supervisor, los indicadores de comportamiento tienen un carácter general, de modo que pueden ser calificados por todas aquellas personas que tienen relaciones de trabajo con el evaluado.

Los informantes de una encuesta de 360 grados deben cumplir lo siguiente:

- Trabajar de manera frecuente con el evaluado
- Haber interactuado con el evaluado por al menos seis meses
- Opinar sobre las competencias que estén implicadas en la relación de trabajo.

Los indicadores de comportamiento que se utilicen en una encuesta de 360 grados deben tratar sobre aspectos de desempeño contextual, es decir, conductas generalizadas y aplicables a la mayoría de puestos de trabajo. Si las conductas no tienen esta propiedad de generalidad, no pueden someterse a este tipo de evaluación.

A continuación se detalla de manera muy general un modelo de encuesta de 360 grados:

Se la puede aplicar al supervisor, compañero y a la misma persona evaluada.

Iniciativa

Capacidad de trabajar de forma proactiva, tomando decisiones y realizando acciones dentro de los límites establecidos

ACTIVIDAD	Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara vez	Nunca
Ante una situación, identifica qué debe hacerse y empieza a hacerlo antes de que se le pida					
Normalmente hace más de lo que se le pide					
Le gusta asumir nuevas responsabilidades y aportar nuevas ideas					
Toma decisiones rápidas para conseguir los objetivos					

Orientación al cliente

Entender y cubrir o exceder las necesidades de los clientes. Los clientes son grupos o individuos, internos o externos, que utilizan los productos y servicios de la organización

ACTIVIDAD	Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara vez	Nunca
Anticipa peticiones de clientes					
Asume los problemas de los clientes como una responsabilidad personal					
Quiere fidelizar al cliente					
Siempre es cortés y amable con los clientes					
Está dispuesto a hacer sacrificios para satisfacer a los clientes					
Está dispuesto a hacer sacrificios para satisfacer a los clientes					
Se interesa por las necesidades de los clientes y aprende de ellos constantemente					
Defiende los intereses y necesidades de los clientes en el seno de la empresa					

Trabajo en equipo

Trabajar de forma cooperativa y productiva con otros para la consecución de resultados

ACTIVIDAD	Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara vez	Nunca
Como miembro del equipo mantiene a los otros miembros al día de cualquier proceso o acción importante					
Antepone los intereses del grupo a los suyos propios					
Comparte la carga de trabajo del equipo y contribuye al éxito del grupo estando preparando y finalizando las tareas asignadas a tiempo					
Anima a otros miembros del equipo y los ayuda cuando es necesario					
Valora y acepta otros puntos de vista					
Valora y ensalza públicamente el trabajo de otros miembros del equipo que han hecho bien su trabajo					

Orientación a resultados

Saber que resultados son importantes y utilizar los recursos necesarios para su consecución de forma alineada con los objetivos de la organización

ACTIVIDAD	Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Rara vez	Nunca
Orienta sus actividades a la consecución de sus objetivos					
Sabe adaptarse a las circunstancias					
Consigue los resultados previstos					
Ayuda activamente a los compañeros a conseguir sus objetivos					

3.4.3.1.4.- Evaluación en Otras Dimensiones.

Hasta el momento hemos explicado la evaluación del desempeño y de las competencias en el puesto de trabajo, sin embargo, la gestión por competencias a forma que el desempeño de una persona no se basa únicamente a la esfera del puesto de trabajo sino que, por el contrario, el desempeño también se evidencia en actividades extras al puestos, como el desempeños<: el rol, el departamento y la organización.

El rol e un conjunto de comportamientos esperados y demandados por una organización. Por ejemplo, un gerente, debe evidenciar ciertas conductas para satisfacer ese rol (planificar, negociar, impartir instrucciones, etc.)²⁴

3.4. 3.1.5.- Evaluación del Potencial

A diferencia de la evaluación del desempeño, que se enfoca en la situación actual de individuo, la evaluación de potencial se centra en el futuro de la persona dentro de la organización.

En los sistemas de gestión del desempeño, la evaluación de potencial busca identificar, del grupo actual de colaboradores o talentos humanos, quién tiene las mejores probabilidades de desarrollar considerablemente sus niveles de desempeño en el futuro.

Es por esta razón que conociendo el potencial de cada persona, la empresa puede planificar de mejor manera sus sistemas de promoción, ascenso, carrera, etc.

Conociendo el potencial de cada persona, la empresa puede planificar su sistema de promoción, ascenso, carrera, etc.

Existen algunas formas de identificar potenciales, mediante:

- Ejecución de centro de desarrollo (assesment centres).
- Combinación de evaluación de desempeño y evaluación de características personales.

²⁴ Ídem. pp.32-36

- Análisis longitudinal del desempeño laboral: se examina las evaluaciones del desempeño y competencias de una persona a lo largo del tiempo para conocer la evolución de su desempeño y así pronosticar su futuro desempeño.²⁵

3.4.4.- Ejecutar el Proceso de Evaluación

La ejecución del proceso de evaluación, consiste en la organización del proceso de evaluación, la misma que incluye los siguientes aspectos:

- Evaluación continua o evaluación por grupos.- en la actualidad las personas evaluadas de manera individual, muchas veces lo hacen en su fecha de aniversario de ingreso a la institución. La evaluación por grupos consiste en programar jornadas de evaluación por grupos.
- Formato de la evaluación; puede ser utilizado: papel y lápiz o en computador.

3.4.5.- Analizar los Resultados.

La calificación e interpretación de los resultados obtenidos de la evaluación se puede realizar de dos maneras:

- Comparación contra un estándar, y
- Uso de puntuaciones normalizadas

3.4.5.1.- Comparación Contra un Estándar

Este método compara las puntuaciones que obtiene el evaluado contra un estándar establecido. Esta evaluación es realizada por el supervisor o jefe inmediato utilizando la escala de efectividad.

La escala de efectividad es la que permite calcular el nivel de desempeño del empleado; se puede decir que este es un procedimiento subjetivo porque el supervisor asigna la puntuación que él piense que es correcto, en base a su opinión.

²⁵ Ídem. pp.55-62

- 5 = Altamente efectivo
- 4 = Efectivo
- 3 = Medianamente Efectivo
- 2 = Poco Efectivo
- 1 = Inefectivo.

Cargo: Coordinador de Cartera

ACTIVIDAD CLAVE	CALIFICACION	NIVEL
Recauda cartera.	4	Efectivo
Coordina con el cliente el cobro de deuda	4	Efectivo
Elabora orden de pedidos de productos por parte de los clientes	5	Altamente Efectivo
Coordina con el Jefe Financiero las cuentas por cobrar	5	Altamente Efectivo

Fuente: Estudios Realizados

Elaborado por: La autora

La supervisión implica, entre otras cosas, estimular o juzgar el grado de efectividad con la cual los empleados desempeñan las actividades. En el ejemplo señalado, el supervisor califica con 2 que es poco efectivo, una actividad, una de las actividades claves, esto significa que según la opinión del supervisor, el desempeño del empleado en esa actividad es bajo.

3.4.6.- Realizar una Retroalimentación

La retroalimentación consiste en hacer saber a los evaluados sobre los resultados de sus evaluaciones. Para que sea efectiva una retroalimentación debe cumplir ciertas características:

- Orientada al desarrollo de la persona y no al castigo
- Debe ser descriptiva en lugar de calificativa
- Debe ser específica
- Debe ser sensible a las necesidades del evaluado
- Debe ser entregada en un momento y situación oportuna

- Debe ser enfocada bajo el control del individuo y no a rasgos de personalidad ni a situaciones fuera de control

El resultado de la retroalimentación es la elaboración de un plan de desarrollo individual o grupal para que el colaborador supere las posibles necesidades de desarrollo detectadas en la evaluación.

Es importante concretar un plan de desarrollo donde se especifique qué es lo que se desarrollará, cuales son las necesidades y cual es el programa de incentivos que fortalezca las conductas de trabajo esperadas.

Esta retroalimentación se puede dar de manera individualizada o en grupo, al hacer en grupo se realiza un taller, donde se explica a todos los participantes la manera de interpretar los resultados de la evaluación.²⁶

3.4.7.- Realizar el Seguimiento.

Consiste en monitorear el sistema de gestión del desempeño, es decir se procura establecer si el sistema está funcionando dentro de lo esperado y determinar si cumple los objetivos.

Se puede evaluar la eficacia del programa, en base al análisis de los siguientes puntos:

- Alineación estratégica: es decir, hasta donde este sistema contribuye al logro de los objetivos estratégicos
- Grado de satisfacción de los usuarios: es decir, aquí se detecta que tan satisfechos están los clientes del sistema de evaluación
- Existencia del manual de evaluación: debe existir un manual que documente los procedimientos y las políticas del sistema de evaluación.
- Integración del sistema: en que medida el sistema de gestión del desempeño está integrado y es complementario con otras aplicaciones²⁷

²⁶ ZAMBRANO P., Evaluación Efectiva, Edición Buenos Aires, 2003, pp. 25-29

²⁷ SERRANO Carmen, Óp. Cit. , pp. 90-98

IMPLEMENTACION DEL MODELO

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

CARGO: GERENTE GENERAL

ANALISTA: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICIÓN	FRECUENCIA	CONSECUENCIA DE ERRORES	COMPLEJIDAD	TOTAL
1	Conocer presupuesto, flujo de efectivo, informes financieros para tomar decisiones	3	4	4	28
2	Planear y organizar proyectos de expansión de mercado	2	5	4	28
3	Presupuestar y administrar las finanzas de la empresa	3	5	4	32
4	Recopilar y analizar información de cada departamento y resolver dificultades	2	3	3	15
5	Promover la comunicación entre jefes y empleados	1	5	4	24
6	Mantenerse informado sobre acciones de los competidores y socios estratégicos	3	4	4	28
7	Conocer fortalezas y limitaciones de la empresa	1	3	4	16
8	Asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y objetivos estratégicos.	2	4	4	24
9	Establece metas tácticas y operativas que faciliten implementar estrategias.	1	5	5	30
10	Monitoreo y gestión de los departamentos de la empresa.	2	3	3	15

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL HOJA No 1

FECHA: 4 de Mayo del 2009

ANALISTA: Adriana Cruz

Ing. Jorge Morocho

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA HABILIDADES
1	Presupuestar y administrar las finanzas de la empresa	<u>C. Técnico</u> Contabilidad Análisis Financiero <u>C. Informativos</u> Información institucional a nivel estratégico	Pensamiento Analítico Manejo Financiero Visión
2	Establece metas tácticas y operativas que faciliten implementar estrategias.	<u>C. Técnico</u> Control de Procesos <u>C. Informativos</u> Productos y Servicios Información institucional	Monitoreo y Control Manejo de Tiempo
3	Planear y organizar proyectos de expansión de mercado	<u>C. Técnico</u> Control de Procesos <u>C. Informativos</u> Productos y Servicios Información institucional	Emprendedor Juicio y Toma de decisiones. Negociación Firmeza
4	Mantenerse informado sobre acciones de los competidores y socios estratégicos	<u>C. Técnico</u> Dirección de Personal <u>C. Informativos</u> Información institucional	Emprendedor Información al a nivel estratégico. Organización, Negociación Visión, Liderazgo

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencia, 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO: GERENTE GENERAL	
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Administrar a AGHEMOR CIA LTDA., generando políticas y estrategias que contribuyan a la toma de decisiones de manera efectiva, para aumentar la productividad y competitividad de la compañía	
RELACION CON OTRAS AREAS: El puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1: Presupuestar y administrar las finanzas de la empresa INDICADOR: Incremento de productividad y utilidades	
ACTIVIDAD 2: Establece metas tácticas y operativas que faciliten implementar estrategias. INDICADOR: Nivel de cumplimiento de las metas	
ACTIVIDAD 3: Planear y organizar proyectos de expansión de mercado INDICADOR: Resultados obtenidos versus los resultados propuestos. Incremento del nivel de productividad	
ACTIVIDAD 4: Mantenerse informado sobre acciones de los competidores y socios estratégicos INDICADOR: objetivos cumplidos versus los objetivos propuestos.	
Analizado por:	Revisado por:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfil, 2009

Elaborado por: La autora

CUADRO DE PERFIL DE COMPETENCIAS

PUESTO: **GERENTE GENERAL**

PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:

Administrar a AGHEMOR CIA LTDA., generando políticas y estrategias que contribuyan a la toma de decisiones de manera efectiva, para aumentar la productividad y competitividad de la compañía

ACTIVIDADES CLAVES:

- 1.- Presupuestar y administrar las finanzas de la empresa
- 2.- Establece metas tácticas y operativas que faciliten implementar estrategias.
- 3.- Planear y organizar proyectos de expansión de mercado
- 4.- Mantenerse informado sobre acciones de los competidores y socios estratégicos

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS	DESTREZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Administración de empresas información institucional a nivel estratégico - marketing	Planificación Dinamismo, trabajo en equipo Negociación, Manejo de personal	Emprendedor Organización, liderazgo Orientación de resultados,

REQUISITOS:

- 1.-Postgrado en administración de empresas, o carreras afines
- 2.-Experiencia mínima de 5 años en cargos similares

ANALIZADO POR:

REVISADO POR:

Fuente: Estudios Realizados, Cuadro de Perfil de Competencia, 2009

Elaborado por: La autora

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: JEFE FINANCIERO

Hoja: 1
Analista: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Elaboración y verificación de egresos	4	2	3	24
2	Elaboración y verificación de comprobantes de retención	3	2	4	20
3	Emisión de cheques	4	3	3	21
4	Elaboración y Análisis de Estados Financieros	2	5	5	35
5	Revisión de ingresos de caja	5	3	3	24
6	Elaboración de depósitos bancarios	4	4	3	24
7	Elaboración de declaración de impuestos	2	5	5	35
8	Contabilización de documentos en el sistema	5	3	3	24
9	Contabilización de ajustes contables	2	5	5	35
10	Archivo de ingresos y facturas	5	1	1	6
11	Planea pago a proveedores	4	2	3	18
12	Elaboración de conciliación bancaria	2	4	4	24
13	Elaboración de informes para la Gerencia	2	5	3	21
14	Coordinación en la recuperación de cartera	5	4	3	27
15	Controla a las actividades de la cajera y coordinador de cartera	5	3	3	24
16	Realiza estudios sobre el presupuesto y estadísticas, etc.	4	3	3	21

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades Claves, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: JEFE FINANCIERO

HOJA No 1

FECHA:

ANALISTA:

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA/HABILIDA
1	Elaboración de Estados Financieros.	<u>C. Técnico</u> Contabilidad y Auditoria CPA <u>C. Informativos</u> Información institucional a nivel estratégico. Producto y Servicio Leyes y Regulaciones	Juicio y Toma de decisiones. Organización de información.
2	Revisa e ingresa en el sistema los asientos de ajuste contables.	<u>C. Técnico</u> Auditoria Contabilidad Análisis Financiero <u>C. Informativos</u> Datos Empresariales Leyes y Regulaciones	Planificación Pensamiento Conceptual Conocimientos en Flexline Word Excel paquetes contables
3	Elabora las declaraciones de impuesto a la Renta y del IVA	<u>C. Técnico</u> Impuestos Contabilización (asientos contables) <u>C. Informativos</u> Leyes y regulaciones	Matemáticas Pensamiento Analítico Pensamiento Conceptual
4	Elaboración de informes a la Gerencia	<u>C. Técnico</u> Análisis Financiero <u>C. Informativos</u> Información institucional	Emprendedor Información al a nivel estratégico. Organización, Visión.

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO: JEFE FINANCIERO	
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Elaborar y analizar los reportes y balances de AGHEMOR Implementar políticas para las áreas financieras	
RELACION CON OTRAS AREAS: El puesto tiene relación con todas las áreas de la empresa.	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1: Elaboración de Estados Financieros INDICADOR: Número de días que tarda en salir los Estados Financieros, una vez terminado el periodo.	
ACTIVIDAD 2: Revisa e ingresa en el sistema los asientos de ajuste de cuentas contables INDICADOR: Número de días que tarda en salir los Estados Financieros.	
ACTIVIDAD 3: Elabora las declaraciones de Impuestos a la Renta y del IVA INDICADOR: Número de días que tarda en presentar las declaraciones una vez terminado el periodo Número de rechazos de las declaraciones.	
ACTIVIDAD 4: Aplicar Normas de Control Interno INDICADOR: Nivel de cumplimiento de cada norma de control.	
Analizado por:	Revisado por:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfil, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

PUESTO: **JEFE FINANCIERO.**

PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:

Elaborar y analizar los reportes y balances de AGHEMOR.
 Implementar políticas para las áreas financieras

ACTIVIDADES CLAVES:

- 1.- Elaboración de Estados Financieros
- 2.- Revisa e ingresa en el sistema los asientos de ajuste de cuentas contables
- 3.- Elabora las declaraciones de Impuestos a la Renta y del IVA
- 4.- Aplicar Normas de control Interno

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS	DESTREZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Contabilidad y auditoria	Juicio y Toma de decisiones	Confiabilidad
Leyes tributarias -regulación	Monitoreo y Control	Calidad de trabajo
Flexlines, Office, paquetes contables	Pensamiento analítico	Liderazgo.
	Pensamiento crítico	Desarrollo de relaciones

REQUISITOS:

- 1.-Título en Auditoria o Finanzas
- 2.-Experiencia mínima de 4 años en cargos similares

ANALIZADO POR:

REVISADO POR:

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: la autora

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: CAJERO

Hoja: 1
Analista: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Elaboración de facturas	5	4	4	36
2	Llevar el libro de ingresos	5	3	3	24
3	Obtener diariamente los saldos de las cuentas bancarias	5	2	1	7
4	Realizar cotizaciones.	4	3	3	21
5	Manejo de caja chica	5	3	3	24
6	Recepción de cobro de ventas al contado	5	2	1	7
7	Cierre de cajas	5	3	4	32
8	Realiza conciliación bancaria	5	2	1	7
9	Revisa cierres de caja	5	3	4	24
10	Pago de impuestos, proveedores, comisiones	4	3	3	21

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades Claves, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: CAJERO

HOJA No 1

FECHA:

ANALISTA:

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA/HABILIDA
1	Elaboración de facturas	<u>C. Técnico</u> Contabilidad Facturación <u>C. Informativos</u> Leyes y regulaciones Producto y servicio	Matemáticas Percepción del sistema y entorno Operar equipos de oficina y paquetes informáticos.
2	Revisa e ingresa en el sistema ingreso de la venta de los productos.	<u>C. Técnico</u> Contabilidad <u>C. Informativos</u> Datos Empresariales Leyes y Regulaciones	Planificación Aprendizaje Activo Excel
3	Conciliación bancaria	<u>C. Técnico</u> Contabilidad <u>C. Informativos</u> Datos Empresariales	Matemáticas Planificación Síntesis y Reorganización

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO: CAJERO
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Recaudar el dinero de las ventas y llevar el control del mismo
RELACION CON OTRAS AREAS: <u>Departamento de Contabilidad:</u> entregar registros diarios de caja
ACTIVIDAD CLAVE
ACTIVIDAD 1: Elaboración de facturas INDICADOR: Número de facturas elaboradas por día Índice de satisfacción del cliente
ACTIVIDAD 2: Revisa y registra los ingresos provenientes de la venta INDICADOR: Número de facturas ingresadas por día
ACTIVIDAD 3: Conciliaciones bancarias INDICADOR: Nivel de aciertos en las conciliaciones.
Analizado por: _____ Revisado por: _____

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

PUESTO: CAJERO

PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:

Recaudar el dinero de las ventas y llevar un control del mismo.

ACTIVIDADES CLAVES:

- 1.- Elaboración de facturas
- 2.-Revisa y registra los ingresos provenientes de la venta
- 3.- Conciliaciones bancarias

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS	DESTREZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Contabilidad Leyes tributarias Office, paquetes contables contables	Organización de la información Manejo de recursos financieros Manejo de sistemas informáticos	Dinamismo Organización colaboración Integridad - Confiabilidad

REQUISITOS:

- 1.-Título Bachiller en Ciencias de Comercio y administración con especialidad en Contabilidad
- 2.-Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

ANALIZADO POR:

REVISADO POR:

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009
Elaborado por: La autora

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: JEFE ADMINISTRATIVO

Hoja: 1
Analista: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Coordina actividades administrativas dentro de su departamento	5	4	4	36
2	Elabora reportes de actividad de vendedor	5	3	3	24
3	Coordinar y supervisar al personal administrativo	5	2	1	7
4	Asesora comercialmente al vendedor	5	3	5	40
5	Realiza proyectos	4	3	3	21
6	Analiza lista de clientes potenciales	4	3	2	14
7	Establece rutas al vendedor	4	3	2	14
8	Establece nuevos proyectos para clientes	4	4	2	16
9	Ingresa al sistema clientes nuevos, y deudores	5	2	1	8
10	Monitorea la gestión del vendedor y coordinador de cartera	5	3	4	32

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades Claves, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO

HOJA No 1

FECHA:

ANALISTA:

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA/HABILIDA
1	Coordina actividades dentro de su departamento.	<u>C. Técnico</u> Administración de empresas. Mercadeo y Entorno. Marketing y Ventas <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio Clientes	Juicio y Toma de decisiones. Organización de Información. Planificación Visión
2	Asesora comercialmente al vendedor.	<u>C. Técnico</u> Administración de empresas. Mercadeo y Entorno. Marketing y Ventas <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio Clientes	Planificación Pensamiento Conceptual Liderazgo, Visión
3	Monitorea la gestión de vendedores y coordinador de cartera.	<u>C. Técnico</u> Administración de empresas. Mercadeo y Entorno. Marketing y Ventas <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio Clientes	Juicio y Toma de decisiones. Organización de Información. Planificación

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO:	JEFE ADMINISTRATIVO
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Coordinar y supervisar las actividades del departamento de administración.	
RELACION CON OTRAS AREAS: Tiene relación con todas las aéreas de la empresa	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1: Controla y coordina los tramites y proceso administrativos INDICADOR: numero de tramites resueltos	
ACTIVIDAD 2: Asesora comercialmente al vendedor INDICADOR: Porcentaje de aumento de ventas	
ACTIVIDAD 3: Colabora con el Contador General en la elaboración de presupuesto anual. INDICADOR: porcentaje de acierto en el cálculo del presupuesto	

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfil, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

PUESTO: **JEFE ADMINISTRATIVO**

PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:

Coordinar y supervisar las actividades del departamento de administración.

ACTIVIDADES CLAVES:

- 1.- Coordina las actividades dentro de sus departamento
- 2.- Asesora comercialmente al vendedor
- 3.- Monitorea la gestión de los vendedores y coordinador de cartera

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS	DESTREZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Administración de empresas	Monitoreo y Control	Calidad de trabajo
Producto y Servicio	Orientación a los resultados	Liderazgo
Mercadeo y Entorno	Planificación	Desarrollo de relaciones
Marketing y Ventas	Juicio y Toma de decisiones	Visión

REQUISITOS:

- 1.-Titulo en Ingeniería Comercial o carreras afines
- 2.-Experiencia mínima de 4 años en cargos similares

ANALIZADO POR:

REVISADO POR:

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: COORDINADOR DE CARTERA

Hoja: 1

Analista: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Actualiza la cartera de clientes	4	3	3	21
2	Recauda cartera.	5	4	4	36
3	Realiza el seguimiento a cada cliente	5	3	3	24
4	Realiza visitas a cada distribuidor	4	3	3	21
4	Coordina con el cliente el cobro de deuda	5	4	4	36
5	Elabora orden de pedidos de productos por parte de los clientes	5	4	3	27
6	Recepta cheques de los distribuidores	5	3	3	24
7	Elabora reporte de pago de los clientes	5	3	3	24
8	Coordina con el Jefe Financiero las cuentas por cobrar	5	4	4	36
9	Análisis de vencimientos y/o antigüedad de saldos				

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades Claves, 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO:	COORDINADOR DE CARTERA
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Controlar el desenvolvimiento de las cuentas por cobrar a los clientes y coordinar el pago de valores a favor de los mismos.	
RELACION CON OTRAS AREAS: Departamento Administrativo: ventas Departamento Contabilidad: cartera, comisiones, caja Departamento de Producción: bodega	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1: Recauda cartera INDICADOR: Porcentaje de recaudación Cuentas vencidas versus cartera Total.	
ACTIVIDAD 2: Coordina el cobro de deuda. INDICADOR: Porcentaje de deudas cobradas	
ACTIVIDAD 3: Elabora orden de pedido por parte de los clientes INDICADOR: Numero de orden de pedidos al mes por cliente.	
ACTIVIDAD 4: Coordina acciones con el Jefe Financiero para cobro de la deuda INDICADOR: Porcentaje de capital recuperado.	
Analizado por:	Revisado por:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfil, 2009

Elaborado por: La autora

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: VENDEDOR

Hoja: 1

Analista: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Visitas a clientes potenciales	4	3	3	21
2	Coordina actividades de ventas	5	3	4	32
3	Análisis del mercado	4	3	3	21
4	Reporte de visitas a clientes nuevos	4	3	3	21
5	Realiza seguimiento de proyectos de expansión a clientes potenciales	4	4	4	32
6	Realiza análisis de ventas en Quito	4	4	4	32
7	Coordina actividades con el departamento de producción (stock)	5	3	3	24
8	Coordina actividades con el coordinador de cartera	5	3	3	24
9	Elabora reporte de ventas para la gerencia	5	3	4	32

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades Claves, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR
FECHA:

HOJA No 1
ANALISTA:

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA/HABILIDA
1	Coordina actividad de ventas.	<u>C. Técnico</u> Marketing y Ventas. Mercadeo y Entorno <u>C. Informativos</u> Información institucional a nivel estratégico. Producto y Servicio	Juicio y Toma de decisiones. Organización de información. Coordinación de relaciones
2	Realiza seguimiento de expansión de mercado.	<u>C. Técnico</u> Marketing y Ventas. Mercadeo y Entorno <u>C. Informativos</u> Información institucional a nivel estratégico. Producto y Servicio	Orientación y Asesoramiento. Monitoreo y Control. Pensamiento Crítico.
3	Realiza análisis de ventas	<u>C. Técnico</u> Administración de empresas Marketing y Ventas. Mercadeo y Entorno <u>C. Informativos</u> Información institucional a nivel estratégico. Producto y Servicio	Matemáticas Pensamiento Analítico Pensamiento Conceptual. Emprendedor Pro activo
4	Elaboración de reporte de ventas para la Gerencia	<u>C. Técnico</u> Administración de empresas Marketing y Ventas. Mercadeo y Entorno <u>C. Informativos</u> Información institucional a nivel estratégico. Producto y Servicio	Emprendedor Información al a nivel estratégico. Organización, Visión.

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias , 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO:	VENDEDOR
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Incrementar la participación de mercado de la empresa.	
RELACION CON OTRAS AREAS: Relación con todas con todos los departamentos de AGHEMOR	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1: Coordina la actividad de venta al por mayor	
INDICADOR: Volumen de ventas Rentabilidad sobre las ventas	
ACTIVIDAD 2: Realiza el seguimiento de los proyectos de expansión	
INDICADOR: Resultados obtenidos del producto incursionando con nuevos clientes	
ACTIVIDAD 3: Realiza análisis de ventas	
INDICADOR: Reporte de ventas mensuales.	
ACTIVIDAD 4: Elabora reportes de ventas para la Gerencia	
INDICADOR: Claridad en la entrega de reportes.	
Analizado por:	Revisado por:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfil, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

PUESTO **VENDEDOR**

PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:

Incrementar la participación en el mercado de la empresa.

ACTIVIDADES CLAVES:

- 1.- Coordina la actividad de venta al por mayor
- 2.- Realiza el seguimiento de los proyectos de expansión
- 3.- Realiza análisis de ventas
- 4.- Elabora reportes de ventas para la Gerencia

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS	DESTREZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Orientación/ Asesoramiento	Flexibilidad	
Producto y Servicio	Monitoreo y Control	Dinamismo
Marketing y Ventas	Desarrollo de relaciones	Persistencia
Mercadeo y Entorno	Orientación cliente externo	

REQUISITOS:

- 1.-Tercer año de universidad en administración de empresas especialización en marketing y ventas
- 2.-Experiencia mínima de 2 años en cargos similares

ANALIZADO POR:

REVISADO POR:

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: JEFE DE PRODUCCION

Hoja: 1

Analista: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Inspecciona el ingreso de material a bodega	5	3	3	24
2	Ejecuta el control de stock del material en bodega	3	3	4	24
3	Controla el personal del departamento de producción	5	2	3	21
4	Genera reporte de inventario en bodega	5	4	3	27
5	Recibe la orden de pedido de los productos	4	4	4	32
6	Verifica si existe en bodega la cantidad de productos requeridos por el cliente	5	4	3	27
7	Supervisa que el producto este en buenas condiciones antes de se entregado al cliente	4	5	5	36
8	Verifica la orden de pedido y lo entregado por la empresa	4	4	2	16

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades Claves, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE PRODUCCION
FECHA:

HOJA No 1
ANALISTA:

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA/HABILIDA
1	Genera reportes de inventarios de bodega.	<u>C. Técnico</u> Administración de empresas Procesos de Producción <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio Sistema informáticos	Juicio y Toma de decisiones. Monitoreo y Control Instrucción Objetividad
2	Elabora reportes de producción a la Gerencia	<u>C. Técnico</u> Administración de empresas Procesos de Producción <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio Sistema informáticos	Organización de información. Manejo de sistema informático.
3	Controla procesos de producción	<u>C. Técnico</u> Administración de empresas Procesos de Producción <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio Sistema informáticos	Juicio y Toma de decisiones Firmeza, Asertividad Pro actividad. Monitoreo y Control
4	Elaboración de proyectos junto con la Gerencia	<u>C. Técnico</u> Administración de empresas Procesos de Producción <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio Sistema informáticos	Emprendedor Organización, Visión, Emprendedor

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO:	JEFE DE PRODUCCION
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir y controlar procesos de producción de AGHEMOR.	
RELACION CON OTRAS AREAS: Relación con todas con todos los departamentos de AGHEMOR	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1: Genera reporte de inventario en bodega INDICADOR: Número de productos que se quedan en bodegas, ya que hablamos de productos perecibles que deben despacharse rápido para evitar el deterioro	
ACTIVIDAD 2: Inspecciona el ingreso material a bodega INDICADOR: Tiempo de demora	
ACTIVIDAD 3: Controla procesos y personal de producción INDICADOR: Porcentaje de errores cometidos por los empleados de producción	
ACTIVIDAD 4: Supervisa que el producto este en buenas condiciones antes de ser entregado al cliente INDICADOR: Incremento de productividad Resultados logrados.	
Analizado por:	Revisado por:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfil, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

PUESTO **JEFE DE PRODUCCION**

PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:

Planificar, organizar, dirigir y controlar procesos de producción de AGHEMOR.

ACTIVIDADES CLAVES:

- 1.- Genera reporte de inventario en bodega
- 2.- Elabora reporte de producción a la Gerencia
- 3.- Controla procesos de producción
- 4.- Elaboración de proyectos junto con la Gerencia

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS	DESTREZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Juicio y Toma de decisiones	Liderazgo	Emprendedor
Producto y Servicio	Monitoreo y Control	Organización
Procesos de Producción	Control de procesos	Preocupación por orden y calidad
Manejo de sistemas informáticos	Instrucción	

REQUISITOS:

- 1.-Ingeniería Comercial, Procesos, Industrial o Alimentos
- 2.-Experiencia mínima de 3 años en cargos similares

ANALIZADO POR:

REVISADO POR:

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: OPERARIOS (PELADORES)

Hoja: 1

Analista: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Transportar la cebolla al área de pelado	5	2	4	28
2	Colocar el quintal en la pesa	5	2	4	28
3	Pesar el producto defectuoso	5	2	2	14
4	Anotar en la hoja de registro el peso del producto	5	3	2	16
6	Transportar el quintal ya pelado al área de limpieza	5	4	4	36
7	Desinfectar el producto	5	4	3	27
8	Pelar la cebolla	5	4	2	18
9	Controlar la calidad de cebolla	5	5	3	30
10	Desechar el producto defectuoso	5	3	1	8
11	Almacenar la cebolla en buen estado y colocar en jabas	5	4	2	18
12	Transportar el producto al área de pesado	5	4	2	18
13	Registrar el total entregado	5	4	3	27

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades Claves, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: OPERARIOS (PELADORES)

HOJA No 1

FECHA:

ANALISTA:

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA/HABILIDA
1	Verificar número de Kilos entregados.	<u>C. Técnico</u> Operaciones matemáticas Leer y escribir <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Inspección del producto Orden. Aprendizaje activo Fuerza física.
2	Transporte de producto al área de limpieza	<u>C. Técnico</u> Operaciones matemáticas Leer y escribir <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Inspección del producto Orden y limpieza Aprendizaje activo Fuerza física. Manejo de recurso material.
3	Entrega del producto pesado al área de empaque	<u>C. Técnico</u> Operaciones matemáticas Leer y escribir <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Proceso de entrega Fuerza Física Manejo Recurso material.
4	Reporte semanal del producto pelado.	<u>C. Técnico</u> Operaciones matemáticas Leer y escribir <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Organización, Manejo de recursos materiales

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO: OPERARIOS (PELADORES)	
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Presentar el producto limpio y en perfectas condiciones al siguiente proceso	
RELACION CON OTRAS AREAS: Relación con el departamento de Producción	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1: Verificar el numero de quintales entregados INDICADOR: I: Incremento de la productividad	
ACTIVIDAD 2: Transportar el quintal pelados al área de limpieza INDICADOR: Tiempo de demora para entregar el producto	
ACTIVIDAD 3: Transportar el quintal al área pesado INDICADOR: Tiempo de demora	
ACTIVIDAD 4: Controlar la calidad de la cebolla INDICADOR: porcentaje de error en el producto entregado	
Analizado por:	Revisado por:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfil, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

PUESTO OPERARIOS (PELADORES)

PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:

Presentar el producto limpio y en perfectas condiciones al siguiente proceso.

ACTIVIDADES CLAVES:

- 1.- Verificar el numero de quintales entregados
- 2.-Transportar el quintal pelados al área de limpieza
- 3.- Entregar el producto al proceso de empackado y sellado
- 4.- Reporte de numero de quintales entregados

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS	DESTREZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Producto y Servicio Operaciones matemáticas Básicas. Proceso de entrega y recepción	Aprendizaje activo comprensión lectora. Inspección del producto Manejo de recurso material	Organización Limpieza Rapidez

REQUISITOS:

- 1.- Estudios primarios o secundarios

ANALIZADO POR:

REVISADO POR:

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: OPERARIOS (SELLADORES - EMPACADO)

Hoja: 1

Analista: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Verificación de la cantidad de producto entregado en el área de limpieza	5	3	2	16
2	Verificación del producto en perfectas condiciones	5	3	2	16
3	Pesar producto según el sistema de empaçado	5	4	3	27
4	Introducir el producto en la fundas	5	3	2	16
5	Procesar el producto bajo la modalidad de producto enfundado sellado	5	4	3	27
6	Completar el numero de jabas según el pedido	5	3	2	16
7	Introducir el producto bajo la modalidad empaque a granel	5	4	3	27
8	Completar el numero de jabas según el pedido	5	4	2	16
9	Constatar el empaque según la orden de pedido	5	4	3	27
10	Transportar al siguiente proceso	5	3	2	16

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades Claves, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO: OPERARIOS (EMPACADORES- SELLADORES)

HOJA No 1

FECHA:

ANALISTA:

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA/HABILIDA
1	Pesar el producto	<u>C. Técnico</u> Operaciones matemáticas Leer y escribir <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Inspección del producto Orden. Aprendizaje activo Fuerza física.
2	Procesar producto bajo sellado	<u>C. Técnico</u> Operaciones matemáticas Leer y escribir <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Inspección del producto Orden y limpieza Aprendizaje activo Fuerza física. Manejo de recurso material.
3	Proceso producto bajo granel	<u>C. Técnico</u> Operaciones matemáticas Leer y escribir <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Proceso de entrega Fuerza Física Manejo Recurso material.
4	Empacar el producto.	<u>C. Técnico</u> Operaciones matemáticas Leer y escribir <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Organización, Manejo de recursos materiales

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO:	OPERARIOS (SELLADORES- EMPACADOR)
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Entregar el producto en perfectas condiciones	
RELACION CON OTRAS AREAS: Relación el departamentos de producción de AGHEMOR.	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1: Pesar el producto INDICADOR: porcentaje de errores en el peso del cada empacado	
ACTIVIDAD 2: Procesar el producto bajo modalidad enfundado sellado INDICADOR: Producto en perfecto estado Número de fundas abiertas por mal empacado	
ACTIVIDAD 3: Proceso bajo modalidad empaque a granel INDICADOR: Tiempo de demora en la entrega del producto final	
ACTIVIDAD 4: Verificar lo entregado con la nota de pedido INDICADOR: Tiempo de demora en la entrega del producto final.	
Analizado por:	Revisado por:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfil, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS

PUESTO OPERARIOS (EMPACADOR-SELLADOR) .

PROPOSITO BASICO DEL PUESTO:

Presentar el producto en perfectas condiciones al cliente.

ACTIVIDADES CLAVES:

- 1.- Pesar el producto
- 2.- Procesar el producto bajo modalidad enfundado sellado
- 3.- Proceso bajo modalidad empaque a granel
- 4.- Verificar lo entregado con la nota de pedido

COMPETENCIAS

CONOCIMIENTOS	DESTREZAS/HABILIDADES	OTRAS COMPETENCIAS
Producto y Servicio Operaciones matemáticas Básicas. Proceso de entrega y recepción	Aprendizaje activo comprensión lectora. Inspección del producto Manejo de recurso material	Organización Limpieza Rapidez

REQUISITOS:

- 1.- Estudios secundarios o bachiller en cualquier especialidad

ANALIZADO POR:

REVISADO POR:

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

LISTADO E IDENTIFICACION DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo: OPERARIOS (TRANSPORTE)

Hoja: 1

Analista: Adriana Cruz

No	LISTA DE ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EN SU POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Contar el numero de jabas entregados	4	4	2	16
2	Verificar el buen estado de cada jaba	4	3	2	14
3	Transportar al coche con las jabas	4	3	3	21
4	Acomodar las jabas en filas	4	3	2	14
5	Entregar el producto al cliente	4	4	2	16
6	Reporte de la cantidad entregada	4	3	2	14
7	Verificación mecánica del vehiculo	4	4	3	24

Fuente: Estudios Realizados, Listado de Actividades Claves, 2009

Elaborado por: La autora

PERFIL DE COMPETENCIAS
NOMBRE DEL CARGO: TRANSPORTISTA

HOJA No 1
ANALISTA:

FECHA:

No	ACTIVIDAD CLAVE	CONOCIMIENTOS	DESTREZA/HABILIDA
1	Transportar el coche	<u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Inspección del producto Orden. Fuerza física.
2	Entregar el producto al cliente	<u>C. Técnico</u> Operaciones matemáticas Leer y escribir <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Inspección del producto Orden y limpieza Fuerza física.
3	Reporte de la cantidad entregada	<u>C. Técnico</u> Operaciones matemáticas Leer y escribir <u>C. Informativos</u> Producto y Servicio	Proceso de entrega Fuerza Física Manejo Recurso material.

Fuente: Estudios Realizados, Perfil de Competencias, 2009

Elaborado por: La autora

MODELADO DE PERFILES DE COMPETENCIAS

PUESTO:	TRANSPORTE
PROPOSITO BASICO DEL PUESTO: Entregar el producto en perfectas condiciones	
RELACION CON OTRAS AREAS: Relación el departamentos de producción de AGHEMOR.	
ACTIVIDAD CLAVE	
ACTIVIDAD 1: Transportar el producto al camión INDICADOR: orden y tiempo en el transporte	
ACTIVIDAD 2: Entregar el producto al cliente INDICADOR: Producto en perfecto estado Demora en el tiempo de entrega	
ACTIVIDAD 3: Reporte de cantidad entregada INDICADOR: Nivel de errores de reportes	
ACTIVIDAD 4: Verificar lo entregado con la nota de pedido INDICADOR: Tiempo de demora en la entrega del producto final.	
Analizado por:	Revisado por:

Fuente: Estudios Realizados, Modelado de Perfil, 2009

Elaborado por: La autora

MANUAL DE FUNCIONES

INTRODUCCION

El presente manual fue elaborado con Normas y Principios de la Organización, cuyo propósito es establecer las responsabilidades y funciones de cada puesto de trabajo.

Este trabajo fue desarrollado con la ayuda del Gerente y cada Jefe de su departamento respectivo, cada persona aportó lo necesario para llevar a cabo dicho manual, considerándolo un medio importante para cada empleado.

El manual de funciones debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades de la propia empresa, y la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

La actualización o cambio en el presente manual se deberá realizar a propuesta de la Gerencia General, que proponga los respectivos cambios.

El Manual respectivamente aprobado será distribuido por cada uno de los departamentos para que cada empleado conozca a fondo sus responsabilidades y funciones

En el manual se detalla las funciones de cada puesto de trabajo, la autoridad bajo la cual está a cargo o reporta sus tareas, se detalla el nivel de supervisión en el caso que exista y las delegaciones en el caso de ausencias en el puesto de trabajo.

1.1.- STAFF GERENCIAL

1.1.1.- GERENTE GENERAL

1.2.- STAFF ADMINISTRATIVO

1.2.1.- JEFE ADMINISTRATIVO

1.2.2.- JEFE FINANCIERO

1.2.3.- JEFE DE VENTAS

1.2.4.- JEFE DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

1.2.5.- CAJA

1.2.6.- COORDINADOR DE CARTERA

1.2.7.- VENTAS

1.3.- STAFF TECNICO

1.3.1.- JEFE DE PRODUCCION

1.3.2.- PELADORA

1.3.3.- SELLADOR-EMPACADOR

1.3.4.- CHOFER

1.1 STAFF GERENCIAL

1.1.1 GERENTE GENERAL

Funciones y Autoridad

El Gerente General actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad

Es responsable ante la Junta Directiva, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás jefes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización.

Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecen, maximizando el valor de la empresa

Sus principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su jefe.
- Tomar decisiones en base a informes financieros
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

Otras actividades

- Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías materias primas, insumos y productos más adecuados.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.

Jefe Inmediato: Reporta a la Junta Directiva

Supervisa a: Jefe Administrativo, Financiero, Ventas, Producción.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el jefe de cada departamento que el designe en áreas específicas de acción.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

1.2.- STAFF ADMINISTRATIVO

1.2.1.- JEFE ADMINISTRATIVO

Funciones y Autoridad

El gerente administrativo tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración de la organización.

Sus responsabilidades son:

- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Responsable de proveer el material necesario al área de producción.
- Es responsable de la relación directa con los proveedores
- Entrega ordenes de pedido a Jefe de Producción
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos

El Jefe Administrativo deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.

Jefe Inmediato: Gerente General

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General y las personas que se designen para tareas operativas específicas.

Cualquier delegación específica se hará a través de un memorándum.

1.2.2.- JEFE FINANCIERO

Funciones y Autoridad

Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.

- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- Elaborar los estados financieros, haciendo los registros contables, que están de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados
- Verificar que se realicen mensualmente las conciliaciones de cuentas bancarias, contra los registros en libros.
- Supervisar que se contabilicen todos los cheques y/o trasposos efectuados diariamente.
- Llevar a cabo los movimientos bancarios correspondientes de acuerdo a las necesidades de liquidez
- Aplicar Normas de Control Interno e implementar políticas para las áreas financieras.
- El Jefe financiero interactúa con los otros departamentos para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios de la gerencia general afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, recursos, personal, etc.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI.
- Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.

Otras Actividades

- Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.)
- Elaboración de reportes financieros, de ventas para la Gerencia General.

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisión: Cajera, Coordinador de Cartera.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por el Gerente General y las personas que se designen para tareas operativas específicas.

1.2.3.- JEFE DE VENTAS

Tiene a su cargo el departamento de Ventas, se encarga de incrementar la participación de la empresa en el mercado.

- Es el responsable de establecer el contacto cuando se realiza una venta, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente.
- Realiza visitas periódicas a clientes importantes de la empresa, para conocer el grado de aceptación que tiene el producto.
- Realiza la coordinación de las actividades de venta
- Realiza un análisis del mercado, para conocer las posibilidades de expansión
- Realiza una agenda de visitas a clientes nuevos, para promocionar el producto.
- Realiza seguimientos de proyectos de expansión de mercado a clientes potenciales.
- Coordina actividades de ventas con el departamento de producción, para conocer que productos se encuentran en stock.
- Semanalmente realiza análisis de ventas (incremento/disminución), juntamente con el Gerente General, para tomar acciones pertinentes.
- Coordina actividades con el coordinador de cartera.
- Elabora reporte de ventas para la gerencia.

Otras Actividades.

- Manejo de relación publica con el cliente
- Realiza cualquier otra actividad si el Gerente General lo requiere.
- Se encarga de la publicidad de la empresa.

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisión: vendedores

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la gerencia general y las personas que se designen para tareas operativas.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

1.2.4.- JEFE DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

- Encargado del bienestar laboral de la empresa
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos de los empleados.
- Creación de una base de datos de los empleados para registro de cédulas, documentos del IESS, contratos de trabajo, avisos de entrada, y cualquier otro documento relacionado con el empleado.
- Elaboración de memos de permisos.
- Lleva el control de vacaciones y permisos, así como de días adicionales de trabajo.
- Realizar un diagnóstico organizacional, es decir, saber de la organización humana como un todo racional;
- Realizar reclutamientos y planes de crecimiento y promoción;
- Realizar la ejecución de selección de personal en base al perfil por competencias.
- Evaluar al personal en base a las competencias según cada puesto de trabajo
- Colaborar con la implementación del Sistema de Gestión por Competencias
- Capacitar al personal, en base al Modelo de Competencias.
- Analizar en forma trimestral si se cumplen las metas planteadas con la implementación del Modelo por Competencias
- Analizar las funciones de cada puesto de trabajo.
-

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisión: personal

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la Gerencia General y las personas que se designen para tareas operativas.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

1.2.5.- CAJA

Funciones y Autoridades.

- Hacer mensualmente conciliaciones bancarias.
- Llevar el libro de ingresos
- Obtener diariamente los saldos de las cuentas bancarias.
- Revisar que las facturas de los proveedores.
- Realizar los cobros de las ventas de contado.
- Manejo de caja chica.
- Manejo de suministros de oficina.
- Coordinación de los viajes de las diferentes personas. (Técnicos y Gerentes)
- Elaboración de memos y cartas
- Coordinación de las compras que solicita Gerencia.
- Control del fax y correspondencia.
- Cobros a clientes todos los viernes de acuerdo al listado entregado por el Jefe Financiero.
- Ingreso de datos al sistema.
- Mantener un control de los servicios básicos que hay que pagar. (se pasa un reporte mensual de los que hay que pagar)

Actividades principales

Actividades manejo de caja chica

- Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren.
- Archivo de las facturas de respaldo para la reposición de la caja chica.

Actividades ventas

- Recepción del cobro de las ventas de contado.
- Entregar los pagos en efectivo o cheque al Gerente Financiero diariamente, junto con las facturas y retenciones.
- Elaboración de reporte diario de ventas donde se incluye la fecha, el número de factura, retención y el tipo de pago. Este reporte debe ser entregado al Gerente Financiero.

Actividades compras

- Realizar la cotización de varios proveedores de acuerdo a la solicitud de gerencia.
- Entregar las cotizaciones al gerente que lo solicito.

Actividades atención a clientes

- Brindar atención a los clientes que se comunican a la empresa, transmitiendo la llamada a la persona requerida.
- Brindar atención a los clientes que vienen a la empresa, dirigiéndoles con la persona que los va a atender.
- Encargarse del envío y recepción de fax, así como también la elaboración de cartas y memorándums.

Otras actividades

- Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su Jefe inmediato.

Jefe Inmediato: Jefe Financiero.

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por coordinador de cartera y por cualquier otra persona designada para actividades operativas específicas.

1.2.6.- COORDINADOR DE CARTERA

Funciones y Autoridades.

Esta encargado de cobrar a los cliente morosos y establecer acuerdos para el pago de sus deudas

- Actualizar los reportes de la cartera de clientes.
- Recaudar la cartera de clientes en forma oportuna
- Elabora reportes de pago de los clientes
- El Jefe financiero entregará todos los viernes una lista de los clientes que hay que solicitar la cobranza.
- Comunicarse con el cliente y solicitar el cobro.
- Coordinar con el Jefe de Producción el envío de uno de los choferes para retirar el cobro.
- Entregar al medio día del viernes al Jefe Financiero un informe de cobranzas.
- Coordina con el jefe Financiero las cuentas por cobrar.
- Evaluar y redefinir criterios y/o procedimientos que aseguren la eficiencia de cobros.
- Toma de decisiones y actuaciones para el recaudo de dineros
- Reunirse con el Jefe Financiero para establecer metas de recaudo
- Evaluar informe de cartera susceptible de cobro pre jurídico y jurídico
- Análisis del cobro de intereses (propuestas)
- Conocimiento y análisis del registro de cheques cobrados

El Coordinador de Cartera deberá realizar cualquier otra actividad que el Jefe Financiero así lo requiera.

Jefe Inmediato: Jefe Financiero.

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Jefe Financiero y por cualquier otra persona designada para actividades operativas específicas

1.2.7.- VENTAS

Funciones y Autoridades

El vendedor comunica adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.

- Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos.
- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas) todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia).
- Administrar su territorio de ventas.- planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará.
- Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.- participar activamente junto al jefe de ventas en la tarea de planear, predecir, establecer procedimientos y programas, fijar distribuciones de tiempo.
- Reportar al Jefe de Ventas las visitas diarias que ha realizado.
- Coordina actividades con el coordinador de cartera, para tener conocimiento de los clientes difíciles de cobrar
- Elaborar reportes de ventas junto con el Jefe de Ventas para la Gerencia
- Respetar las rutas o itinerarios previamente trazados en su zona.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
- Actuar como vínculo activo entre la Empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción

- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.
- Informar sobre eventuales novedades de productos y sus aplicaciones.
- Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos.
- Comunicar al cliente las novedades sobre precios y condiciones.
- Mantener al cliente informado sobre cambios significativos dentro de la empresa.
- Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente.
- Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona.
- Elaborar informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
- Colaborar con la administración de la Empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.

Otras Actividades

- Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.
- Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite
- Realizar cualquier otra actividad que el Jefe de Ventas lo requiera.

Jefe Inmediato: Jefe de Ventas

Supervisa a: No tiene personas a su cargo.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier otro tipo de ausencia temporal, será reemplazado por Jefe Ventas y por cualquier otra persona designada para actividades operativas específicas

1.3.- STAFF TECNICO

1.3.1.- JEFE DE PRODUCCION

Tiene a su cargo el departamento de Producción dentro del cual incluye la selección, empacada, sellado y transporte del producto terminado. Tiene total autoridad en el personal que esta bajo su cargo.

- El Jefe de Producción es el encargado de realizar la planificación de materiales
- Se encarga de la supervisión del trabajo operativo y de la entrega al mismo cliente
- Revisar el producto terminado
- Es responsable de revisar y supervisar todo el proceso de producción.
- Inspecciona el ingreso de material a la bodega
- Ejecuta el control de stock
- Genera el reporte de inventario en bodega
- Recibe las órdenes de pedido de los productos.
- Se encarga de la supervisión de la entrega del producto hasta el cliente final.
- Revisar cuando la mercadería entra y sale de la empresa.
- Supervisa el proceso de empaque y sellado.
- Supervisa la calidad del producto ha entregarse
- Revisa que el producto se ha colocado correctamente en el camión y entregado oportunamente.
- Revisar la orden de pedido entregado a las peladoras

Otras Actividades.

- Manejo de relación publica con el cliente
- Realiza cualquier otra actividad si el Gerente General lo requiere.

Jefe Inmediato: Gerente General

Supervisa a: Pelador, Sellador-Empacador, Chofer

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por la gerencia general y las personas que se designen para tareas operativas.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

1.3.2.- PELADORA

Funciones y Autoridades

- Analizar el tipo de cebolla que requiere la orden de pedido
- Transportar la cebolla al área de pesado
- Anotar el peso en una hoja de registro
- Dejar listo el material para el siguiente día.

Limpieza

- Transportar el quintal al área de limpieza
- Preparación del material de limpieza
- Limpiar la cebolla
- Pelar la cebolla
- Controlar la calidad de la cebolla (desechar la cebolla dañada en un saco aparte)
- Colocar la cebolla en jabas
- Transportar al área de pesado.
- Registra la cantidad en la hoja de registro

Otra Actividad

- Dejar el material listo (cuchillo, guantes, cepillos) para el siguiente día
- Realizar cualquier otra actividad que los requiera el Jefe de Producción

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Supervisa a: no tiene personas a su cargo

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por otro operario (pelador) y las personas que se designen para tareas operativas.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

1.3.3.- SELLADOR-EMPACADOR

Funciones y Autoridades.

- Revisión del pedido.
- Verificación de la calidad del producto
- Preparación de jabas de acuerdo al pedido.
- Limpieza de jabas
- Colocación del plástico para proteger el producto
- Colocar las jabas en la mesa de empacado.
- Transportar el producto a las mesas de empacado.
- Analizar el tipo de empaque (al granel o enfundada)
- Se sella la funda
- Se coloca el producto en bodega para ser transportada.

Otra Actividad

- Dejar el material listo (cuchillo, guantes, cepillos) para el siguiente día
- Realizar cualquier otra actividad que los requiera el Jefe de Producción

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Supervisa a: no tiene personas a su cargo

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por otro operario y las personas que se designen para tareas operativas.

Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

1.3.4.- CHOFER

Entre sus responsabilidades se encuentra:

- Encargado de las tareas de transporte que los requiera el Jefe de Producción
- Llevar el producto final en buenas condiciones y a tiempo al cliente.

Actividades principales.

- Encargado de llevar materiales desde los proveedores hacia Aghemor Cia Ltda.
- Transportar el producto en buenas condiciones al cliente.
- Brindar servicios de mensajería en el caso que no se necesite para alguna entrega inmediata del producto
- Realizar cualquier otra actividad que lo requiera el jefe inmediato

Jefe Inmediato: Jefe de Producción

Supervisa a: no tiene nadie a su cargo.

Delegaciones: Podrá ausentarse de la empresa o pedir vacaciones, previa autorización de su Jefe.

MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos tiene como finalidad establecer de manera secuencial, sistemática y detallada los procedimientos administrativos- operativos que se ejecutan en la empresa Aghemor Cia Ltda, identificar las unidades que interviene y los formatos que se podrían emplear para la ejecución de las funciones que tienen asignadas.

El manual ofrece una descripción detallada de cada uno de los procesos y su seguimiento a través de los flujogramas.

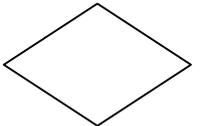
El manual de procesos tiene como propósito el de formalizar los procedimientos, mediante la secuencia lógica de sus actividades en su ejecución, para simplificar y dinamizar su funcionamiento a fin de tratar de mejorar la calidad de servicio y lograr una mayor eficiencia.

La funcionalidad del Manuel es permitir que todas las tareas y procedimientos estén vinculadas, así como la información, cualquier cambio deberá notificarse al Gerente General, quien realizara las debidas correcciones.

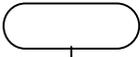
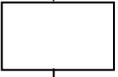
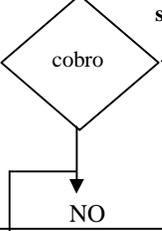
A continuación se detalla la forma grafica que se utilizo en la realización del presente manual.

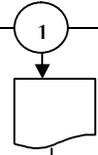
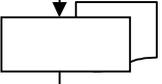
Diagrama de Flujo.- Representa de forma gráfica las diferentes actividades realizadas en el proceso, para lo cual se deberá de utilizar la siguiente simbología, determinada por la American National Standard Institute.

SIMBOLO AGHEMOR

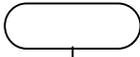
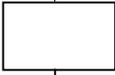
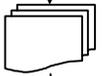
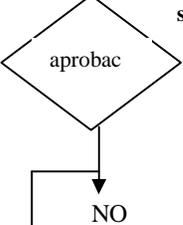
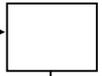
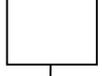
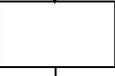
SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	Inicio o término	Señala dónde inicia o termina el procedimiento
	Actividad	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento
	Serie de Actividades	Representa la ejecución de otro proceso o instrucción de trabajo
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de tomar caminos alternativos.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía
	Conector	Mediante el símbolo se pueden unir, dentro de la misma hoja, dos o más tareas separadas físicamente en el diagrama de flujo, utilizando para su conexión los números arábigos: indicando la tarea con la que se debe continuar

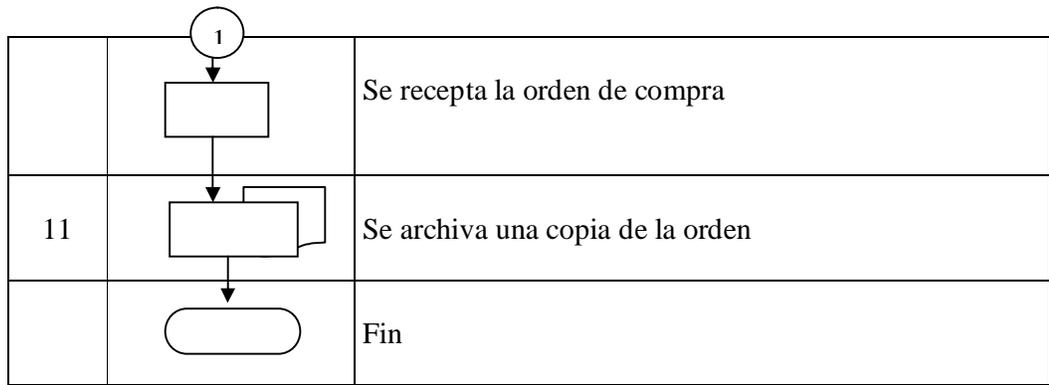
PROCESO COBRANZA

NOMBRE DEL PROCESO:		COBRANZA
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		COBRAR CARTERA VIGENTE Y VENCIDA
RESPONSABLE DEL PROCESO:		COORDINADOR DE CARTERA
No.	Flujo grama	Actividades
		Inicio
1		Factura Original
2		Lista de Cobro
3		Visita Clientes
4		Cobra al cliente
5		Acuerda con el cliente la fecha próxima de cobro
6		Se entrega el recibo
7		Se entrega una copia
8	 	Proceso de desglose

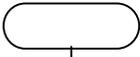
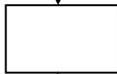
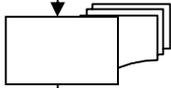
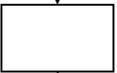
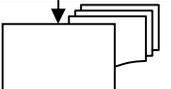
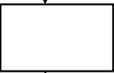
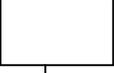
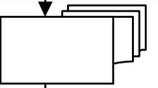
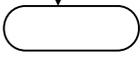
9		Se entrega en caja
10		Se entrega factura original
11		Se entrega original cliente
		Fin

PROCESO PARA COMPRA DE INSUMOS

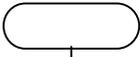
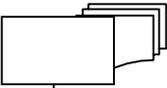
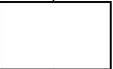
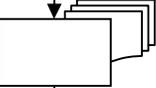
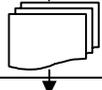
NOMBRE DEL PROCESO:	COMPRA	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	COMPRA DE INSUMOS, MATERIA PRIMA, UTILES DE OFICINA	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	JEFE ADMINISTRATIVO	
No.	Flujo grama	Actividades
		Inicio
1		Requerimiento de compra
2		Cotización de articulo solicitado
3		Orden de compra
4		Se toma la orden de compra
5		Devuelve la compra
6		Remite al Dpto. que requirió los materiales
7		Envía al Dpto. Administrativo
8		Envió orden de compra
9		Distribuye el pedido

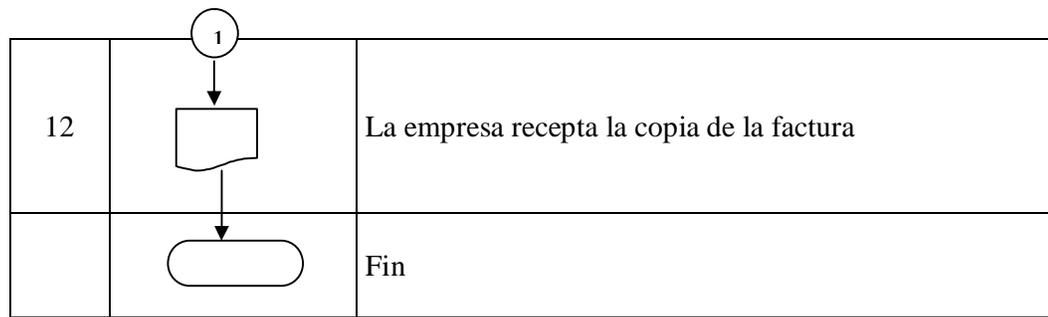


PROCESO VENTA DEL PRODUCTO AL CONTADO

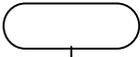
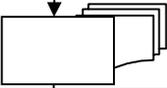
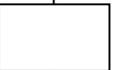
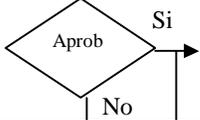
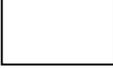
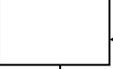
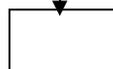
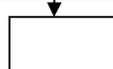
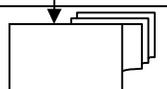
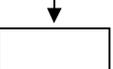
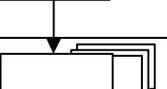
NOMBRE DEL PROCESO:		VENTAS
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		VENTA CONTADO DESPACHO
RESPONSABLE DEL PROCESO:		JEFE DE VENTAS
No.	Flujo grama	Actividades
		Inicio
1		Venta al detalle
2		Recepta el pedido
3		Ingresa la hoja de pedido a bodega
4		Empacan el pedido
5		Se elabora las facturas
6		Se entrega la factura al cliente
7		El cliente cancela en caja
8		Se entrega el pedido al cliente
9		Se archiva la copia de la factura
		Fin

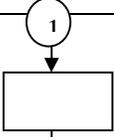
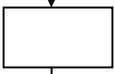
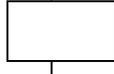
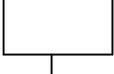
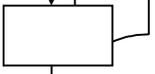
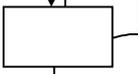
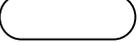
PROCESO VENTA A CREDITO

NOMBRE DEL PROCESO:	VENTAS	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	VENTA A CREDITO	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	JEFE DE VENTAS	
No.	Flujo grama	Actividades
		Inicio
1		Solicitud de Cotización
2		Recepta Nota de Pedido
3		Ingresa la hoja de pedido
4		Planificación del pedido
5		Mantenimiento del pedido
6		Reporte de Producción
7		Despacho
8		Facturación (copia de la factura)
9		Desglose de la factura
10		El cliente firma en la factura
11		Se entrega el original

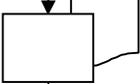
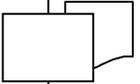
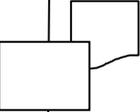
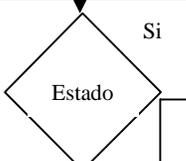
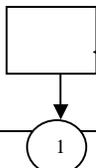


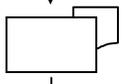
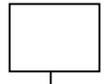
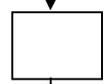
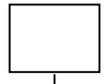
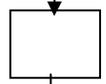
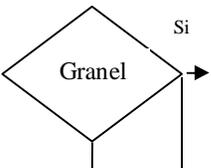
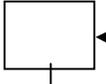
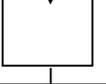
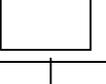
PROCESO DE PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO

	NOMBRE DEL PROCESO:	PLANIFICACION DEL TALENTO HUMANO
	NOMBRE DEL SUBPROCESO:	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CAPACITACION
	RESPONSABLE DEL PROCESO:	JEFE DEL TALENTO HUMANO
No.	Flujo grama	Actividades
		Inicio
1		Análisis de puesto de trabajo
2		Envío de reporte de la necesidad de llenar la vacante
3		Análisis de llenar la vacante por parte de la Gerencia y del Jefe Talento Humano.
4		Documento de requisición
5		Se archiva para segunda orden
6		Analiza la base de datos
7		Acuerda el proceso de reclutamiento
8		Se emplea los medio de publicación para reclutamiento
9		Se receipta solicitudes
10		Se emplea los instrumentos de análisis para el reclutamiento
11		Se analiza el perfil del candidato
		

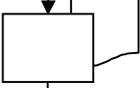
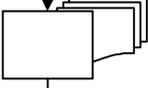
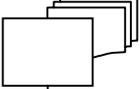
12		Se establece la brecha entre el puesto y candidato
13		Selecciona candidatos potenciales
14		Se evalúa a los candidatos escogidos
15		Se selecciona un candidato
16		Se realiza el contrato de trabajo
17		Se realiza la respectiva inducción
18		Se lo capacita en las tareas o áreas que obtuvo un puntaje bajo
		Fin

PROCESO DE PRODUCCION

NOMBRE DEL PROCESO:	PELAR, EMPAQUE	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	PESAR, LIMPIAR, PELAR, PREPARACION	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	JEFE DE PRODUCCION	
No.	Flujo grama	Actividades
		Inicio
1		Obtiene la orden de Pedido
2		Analizar el tipo de cebolla que requiere el pedido
3		Se entrega el tipo de cebolla requerido: - Blanca - Paiteña
4		Se transporta el tipo de cebolla al área de pesado - Se anota en la hoja de registro el peso entregado
5		Se pela la cebolla
6		Se controla la calidad de la cebolla Selección de la cebolla (cebolla preclasificada)
7		Se coloca en jabas la cebolla en buen estado
8		Se coloca Sacos plásticos Cáscara de la Paiteña Paiteña de rechazo
9		Cebolla o tomate es transportada al área de empacado

		
10		Orden del pedido
11		Preparación de las jabas de acuerdo a la orden de pedido
12		Limpieza de las jabas
13		Colocación del plástico para proteger el producto
14		Preparar la mesa de empacado
15		Analizar el tipo de empaque
16		Se llena la jaba $\frac{3}{4}$ Se sella la funda Se coloca 16 fundas en la jaba
17		Se despacha empacada máximo 5 a 6 unidades en la funda Se coloca en la jaba
18		Traslada al área de etiquetado
19		Producto Etiquetado
20		El Producto es transportado a la bodega
		Fin

PROCESO TRANSPORTE

NOMBRE DEL PROCESO:	TRANSPORTE	
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	CARGA Y TRANSPORTE	
RESPONSABLE DEL PROCESO:	JEFE DE PRODUCCION	
No.	Flujo grama	Actividades
		Inicio
1		Revisar la orden pedido
2		Colocar 5 jabas en el coche
3		Transportar el coche con las jabas al camión
4		Acomodar las jabas por filas
5		Verificar el producto entregado Firmar el documento recibido
6		Transportar el producto al lugar indicado
7		Entregar el documento de recibido por parte de la empresa
		Fin

CAPITULO IV

PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

4.1.- PRESUPUESTO

El presupuesto va a permitir conocer el monto de la inversión que la empresa Aghemor Cia Ltda debe incurrir para poner en marcha el proyecto.

Los Directivos de la empresa deben estar seguros que los resultados de ventas y gasto sean confiables para que ellos puedan establecer metas, tomando en cuenta que estas metas se realicen en base al comportamiento del mercado.

El presupuesto es importante ya que nos permitirá establecer las metas y resultados que se obtengan al realizar la proyección económica, conocer si el modelo conviene ser ejecutado, en función de ingresos y egresos que genere el presupuesto.

4.2.- PRESUPUESTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA.

Para realizar este presupuesto es importante conocer el comportamiento de la empresa en los últimos cinco años, tomando en cuenta el resultado de ventas y gastos para saber cual ha sido el desempeño de la productividad.

4.2.1- Presupuesto Histórico de las Ventas

Entre el año 2005-2006 existe un aumento del 48% que al siguiente año disminuye en un 4%, entre el año 2007-2008, existe un incremento de 310.394,17 dólares representa el 31%, este año las ventas han tenido un importante incremento, de igual manera en el siguiente año existe un incremento de 87.521,62 dólares con un 6%

En las ventas a pesar de que existe incremento leve, este tiende a estancarse y que existe años en los que se incrementa las ventas y otros en los que decrece, lo que significa que la empresa no tiene progreso, y eso perjudica económicamente a la empresa poniendo en riesgo los ingresos.

Cuadro 4.1.- Datos Histórico en Ventas.

VENTAS	VALOR (DOLARES)	INCREMENTO ANUAL(DOLARES)	INCREMENTO %
AÑO 2005	518.300,75		
AÑO 2006	1.036.830,33	521.529,58	48%
AÑO 2007	995.356,20	-41.474,13	-4%
AÑO 2008	1.305.750,37	310.394,17	31%
AÑO 2009	1.393.271,99	87.521,62	6%

Fuente: Estudios Realizados, Datos Históricos en Ventas, 2009

Elaborado por: La autora

4.2.2- Presupuesto Histórico de los Gastos y Costos

En el año 2006 encontramos un aumento del 48% en gastos y costos que representa 505.678,81 dólares, al siguiente año existe una considerable disminución del 5% que en realidad es poco a comparación del incremento del año pasado, al siguiente año existe un incremento de 264.920,62 dólares, en el años 2008 existe un incremento del 1,7%

Se observa incremento significativos en los gastos y costos globales de la empresa, lo que refleja un problema grave ya que si las ventas disminuyen y los gastos y costos aumentan la empresa entra en crisis ya que o hay ganancia.

Cuadro 4.2.- Datos Histórico en Gasto y Costos

GASTOS+COSTOS	VALOR (DOLARES)	INCREMENTO ANUAL (DOLARES)	INCREMENTO %
AÑO 2005	505.678,81		
AÑO 2006	1.025.400,97	519.722,16	48%
AÑO 2007	966.990,32	-58.410,65	-5%
AÑO 2008	1.231.910,94	264.920,62	6%
AÑO 2009	1.350.771,99	1276.932,06	1.7%

Fuente: Estudios Realizados, Datos Históricos en Gastos y Costos, 2009

Elaborado por: La autora

4.2.3- Presupuesto Histórico de la Utilidad

La variación de la utilidad entre el 2005-2006 es del 33% lo que significa que habido un incremento 8.788,04 dólares, al siguiente año se registra un aumento apenas del 3.9%, entre el 2007-2008 existe un aumento del 60% pero al siguiente año existe un disminución del 15%

Cuadro 4.3.- Datos Histórico de la Utilidad

UTILIDAD	VALOR (DOLARES)	INCREMENTO ANUAL(DOLARES)	INCREMENTO %
AÑO 2005	2.641,32	1.325,23	45%
AÑO 2006	11.429,36	8.788,04	33%
AÑO 2007	15.889,82	4.460,46	3,9%
AÑO 2008	45.590,82	29.620,00	60%
AÑO 2009	36.125,00	- 9.465,82	15%

Fuente: Estudios Realizados, Datos Históricos en Utilidad, 2009

Elaborado por: La autora

Cuadro 4.4.- Proyección de Ventas 2010-2012 (SIN PROYECTO)

CALCULO DE PROYECCION DE VENTAS (SIN PROYECTO)				
METODO DE MINIMO CUADRADOS				
CON DOS DETERMINANTES (COSTO DE VENTAS-VENTAS)				

AÑOS	X	Y	XY	X2
2005	321.095,72	518.300,75	55.688.176.768,42	642.191,44
2006	728.844,59	1.036.830,33	166.424.152.497,79	1.457.689,18
2007	681.558,32	995.356,20	78.393.299.473,58	1.363.116,64
2008	931.910,94	1.305.750,37	111.684.130.544,05	1.863.821,88
2009	980.771,99	1.393.271,99	106.648.214.221,56	1.961.543,98
TOTAL	4.254.153,44	5.249.509,6	454.050.445.649,76	7.288.363,12
MEDIA	850.830,69	1.049.901,93		

1) $Y = a + bx$

2) $b = \frac{n\hat{U}_{xy} - (x)(y)}{n x^2 - (x)^2}$

En 2

$$b = \frac{5(4.183.830.825.695,40) - (4.254.153,44)(5.249509,6)}{5(7.288.363,12) - (4.254.153,44)^2} = 0,078$$

$a = Y - bx$

$a = 1049901,92 - 0,078(850830,688) = 983.537,13$

TABLA DE PROYECCION DE VENTAS

SERIE	AÑOS	VENTAS
AÑO 6	2010	1.295.027,14
AÑO 7	2011	2.183.420,06
AÑO 8	2012	3.071.812,98

Simbología

x= costo de ventas

a= ordenada

b= pendiente

Y= media de $y(\hat{U}_y/n)$

X= media de $x(\hat{U}_x/n)$

n= numero de años

y= ventas

FUENTE: Aghemor Cia Ltda. Proyección en Ventas, 2009

Elaborado: La autora

Aplicación de Mínimos Cuadrados

Esta técnica es de tipo cuantitativo que permite el cálculo de los pronósticos de ventas para períodos futuros, para lo cual requiere de registros históricos que sean consistentes, reales y precisos.

Esta técnica como su nombre lo indica permite sacar el total de las desviaciones elevadas al cuadrado a un valor mínimo: su objetivo es determinar los coeficientes **a** y **b**, que son conocidos como coeficientes de regresión, donde **x** es la variable independiente (costo de ventas), **y** es la variable dependiente (ventas).

Se utiliza el método de mínimo cuadrado para aproximar las ventas a los tres años siguientes (2010, 2011, 2012), es necesario contar con los datos reales de los cinco últimos años, tomando en cuenta dos determinantes: costo de ventas y ventas

Aplicamos la formula:

$$y = a + bx$$

En donde:

b= pendiente

a= ordenada

Y= media de $y(\hat{U}_y/n)$

La fórmula de la pendiente es:

$$b = \frac{n\hat{U}_{xy} - (\hat{x})(\hat{y})}{n\hat{x}^2 - (\hat{x})^2}$$

X= media de $x(\hat{U}_x/n)$

n= número de años

y= ventas

A través de la formula no permitirá conocer el valor de la pendiente en este caso su valor fue de 0,078.

Despejamos la formula, para encontrar la ordenada:

$$y = mx + b$$

$$a = y - bx$$

A partir de los datos obtenidos podemos encontrar la ordenada que es 983.537, 13, tanto el valor de la ordenada como el de la pendiente nos permitirá encontrar las ventas futuras.

Para encontrar la proyección de las ventas debemos despejar:

$$b = \hat{U}_{xy} / \hat{U}_x^2$$

$$b = 454.050.445.649,76 / 7.288.363,12$$

$$b = 62.298$$

Ecuación para estimar

$$y = a + bx$$

$$2010 = Y = 983.537, 13 + 62.298(6) = 1.295.027,14$$

$$2011 = Y = 983.537, 13 + 62.298(7) = 2.183.420,06$$

$$2012 = Y = 983.537, 13 + 62.298(8) = 3.071.812,98$$

Cuadro 4.5.- Proyección 2010-2012 (SIN PROYECTO)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
AÑOS	1	2	3
INGRESOS	2010	2011	2012
Ventas Proyectadas	1.295.027,14	2.183.420,06	3.071.812,98
TOTAL VENTAS	1.295.027,14	2.183.420,06	3.071.812,98
(-) COSTOS			
COSTO DE VENTAS	855.704,54	982.572,78	1.109.441,02
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	540.723,60	1.200.847,28	1.962.371,96
GASTOS ADMINISTRATIVOS		estimación con incremento del 7% de inflación	estimación con incremento del 7% de inflación
Sueldo de Personal	176.400	188.748	201.960,3
GASTOS OPERATIVOS			
servicio básicos		estimación con incremento del 7% de inflación	estimación con incremento del 7% de inflación
agua	120	128,4	137,38
luz	240	256,8	274,77
teléfono	180	192,6	206,08
Internet	240	256,8	274,77
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		estimación con incremento del 7% de inflación	estimación con incremento del 7% de inflación
suministro de oficinas	321	343,47	367,51
Gastos Varios			
Movilización e imprevisto	300	321	343,47
TOTAL EGRESOS	177.801	190.247,07	203.564,28
UTILIDAD	362.922,60	1.010.600,21	1.758.807,68

FUENTE: Aghemor Cia Ltda. Estado de Resultados Sin Proyecto

Elaborado: La autora

Cuadro 4.6.- Proyección 2010-2012 (CON PROYECTO)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
AÑOS	1	2	3
VENTAS	2010	2011	2012
Ventas Proyectadas	1.422.975,82	2.209.141,96	3.375.308,10
TOTAL VENTAS	1.422.975,82	2.209.141,96	3.375.308,10
(-) COSTOS			
COSTO DE VENTAS	855.704,54	982.572,78	1.109.441,02
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	590.322,76	1.455.434,05	2.320.545,35
GASTOS ADMINISTRATIVOS		estimación con incremento del 7% de inflación	estimación con incremento del 7% de inflación
Sueldo de Personal	186.600	199.662	213.638,3
GASTOS OPERATIVOS			
servicio básicos		estimación con incremento del 7% de inflación	estimación con incremento del 7% de inflación
agua	120	128,4	137,38
luz	240	256,8	274,77
teléfono	180	192,6	206,08
Internet	240	256,8	274,77
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		estimación con incremento del 7% de inflación	estimación con incremento del 7% de inflación
suministro de oficinas	321	343,47	367,51
Gastos Varios			
Movilización e imprevisto	300	321	343,47
TOTAL EGRESOS	868.430,54	994.271,85	1.121.245,00
UTILIDAD	554.545,28	1.214.873,11	2.254.063,37

FUENTE: Aghemor Cia Ltda. Estado de Resultados con Proyecto

Elaborado: La autora

COSTO DE VENTAS

COSTO VENTAS	2005	2006	2007	2008	2009
Saldo Inicial de Mercaderías					
(+) Compras del Periodo	224.767,01	484.864,52	463.012,91	642.337,65	669.732,67
(+) Fletes de Las compras	26.898,61	60.596,01	60.340,24	68.552,87	75.269,21
(+) Otros gastos relacionados.	69.328,71	182.211,14	154.758,41	221.615,95	232.808,43
(-) Descuentos y Devoluciones sobre las compras	5.421,91	10.830,75	9.231,21	12.387,33	12.826,94
(-) Inventario Final de Mercaderías	5.320,52	9.657,83	5.784,45	12.982,86	9.865,26
(=) Costo de Ventas	321.095,72	728.844,59	681.558,32	931.910,94	980.771,99

FUENTE: Aghemor Cia Ltda. Costo de Ventas de los cinco últimos años.

Elaborado: La autora

Los datos detallados del Costo de Ventas fueron recopilados de la información proporcionada por la empresa, se detalla de manera general cada ítem, ya que es información confidencial usada únicamente para el desarrollo de la presente tesis.

METODO MINIMOS CUADRADOS

Aplicación del Método de los Mínimos Cuadrados en el Costo de Ventas, para proyectar el costo de ventas de los 3 años siguientes

Esta técnica de tipo cuantitativo que permite el cálculo de los pronósticos de ventas para períodos futuros, para lo cual requiere de registros históricos que sean consistentes, reales y precisos.

AÑOS	X	Y	XY	X ²
2005	-2	321095,72	-642191,44	4
2006	-1	728844,59	-728844,59	1
2007	0	681558,32	0	2
2008	1	931910,94	931910,94	1
2009	2	980771,99	1961543,98	4
TOTAL	0	3644181,56	1522418,89	12

a) Pronostico de los cuatro años siguientes a la información disponible (pronostico de ventas).

$$a = \frac{3644181,56}{5}$$
$$a = 728.836,3$$

$$b = \frac{1522418,89}{12}$$
$$b = 126.868,24$$

b) Ecuación para estimar: **Y= a+bx**

$$Y = 728.836,3 + 126.868,24X$$

$$2010: Y = 728.836,3 + 126.868,24(1) = 855.704,54$$

$$2011: Y = 728.836,3 + 126.868,24(2) = 982.572,78$$

$$2012: Y = 728.836,3 + 126.868,24(3) = 1.109.441,02$$

El costo de ventas para los flujos de caja con proyecto y sin proyecto son los mismos porque no se incurre en ningún aumento, sino en la optimización de los recursos.

ANÁLISIS DE LA PROYECCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

La proyección del Estado de Resultado para el año 2010, 2011, 2012, sin la implementación del proyecto da una Utilidad antes de impuestos 362.922,60, 1.010.600,21, 1.758.807,68 respectivamente.

La proyección del Estado de Resultado para el año 2010, 2011, 2012, con la implementación del proyecto da una Utilidad antes de impuestos, 554.545,28, 1.214.873,11, 2.254.063, respectivamente.

El Costo de Ventas se mantiene el mismo para los dos Estados de Resultados ya que no se incurre en ningún costo adicional, se realiza una optimización de los recursos de la empresa.

En el Gasto si existe una variante ya que se incrementa a un empleado que es el Jefe de Talento Humano, por lo que se incrementa el sueldo en el Estado de Resultado con proyecto

A continuación se presenta el incremento que existe en los tres años comparando el Estado de Resultados con proyecto y sin proyecto:

- Para el año 2010 existe un incremento de 132.999,16
- Para el año 2011 existe un incremento de 204.272,
- Para el año 2012 existe un incremento de 335.973,41

Coefficiente de Correlación

$$r = \frac{\sigma_{XY}}{\sigma_X \cdot \sigma_Y}$$

Siendo:

σ_{XY} la covarianza de (X,Y)

σ_X y σ_Y las desviaciones típicas de las distribuciones marginales

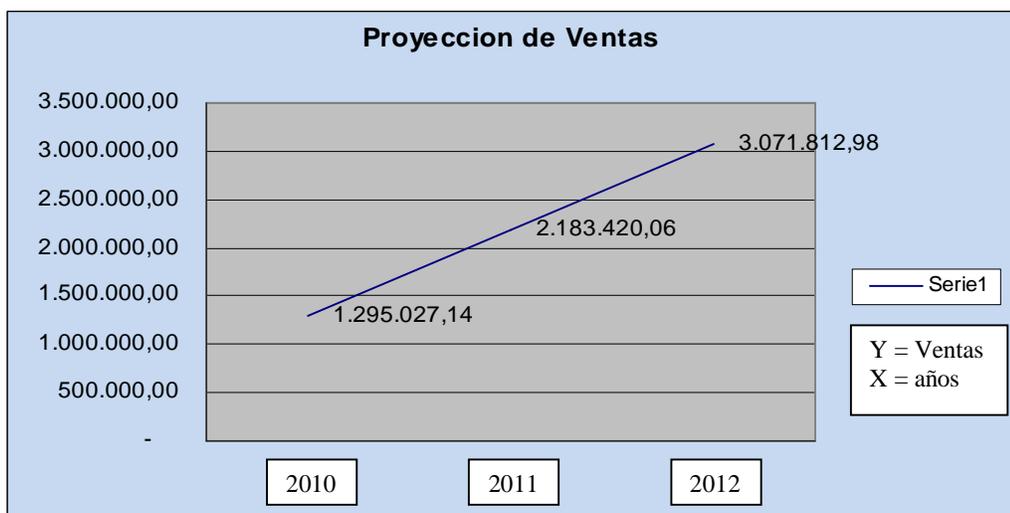
$$r = \frac{4,18383E+12}{22.332.216.770}$$

$$r = 0,87$$

Si $0 < 0,87 < 1$, existe una correlación positiva, El índice indica una dependencia total entre las dos variables denominada *relación directa*: cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en idéntica proporción

A continuación se encuentra la grafica Proyección de Ventas nos muestra el comportamiento de las ventas sin haber aplicado ningún proyecto.

Cuadro 4.7.- Proyección Ventas (Sin Proyecto)



FUENTE: Aghemor Cia Ltda. Proyección de Ventas

Elaborado: La autora

En este caso las ventas nos permite proyectar los ingresos para los siguientes años, en la grafica podemos notar que existe un crecimiento en los siguientes años pero es muy leve, eso demuestra un desarrollo económico leve sino se realiza los cambios de manera inmediata.

Con la implementación del modelo se busca establecer metas reales para la empresa.

4.3.- IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

El Modelo de Competencias ha constituido una base importante en el desarrollo de las empresas en las que se ha implementado dicho modelo, existen investigaciones importantes como las desarrolladas por BURKE & DAY, que demuestra que el desarrollo de las competencias dentro de una organización contribuiría a incrementar la productividad en un 29% y un 32% ya que incide en los comportamientos que causan un alto desempeño en el puesto seleccionado, muestra un desplazamiento de la curva de la productividad a un 0.6.

4.3.1.- Metas de Crecimiento por implementación del Modelo de Competencias

4.3.1.1.- Optimización en el Proceso de Pelado

El proceso de pelado constituye uno de los procesos más indispensables para el desarrollo del sistema de producción, pero lamentablemente la capacidad de producción de los trabajadores en esta área no es desarrollada al máximo, ya que por la falta de organización en ciertas actividades ha generado mucha pérdida de tiempo, como es el caso de la preparación del material de trabajo; al empezar la jornada de trabajo el empleado recién preparara los materiales (afilar cuchillos), esto provoca que se pierda 8 min por persona, tomando en cuenta que son 30 trabajadores se pierde alrededor de 240 min.

Otro inconveniente que se presenta es que por cada qq pelado, el trabajador debe ir a pesar y entregarlo al área de limpieza, aquí se pierde 10 min por persona, existen ocasiones en que dos o más personas coinciden en terminar casi al mismo tiempo,

entonces deben esperar hasta que en el área de limpieza recojan el qq a cada trabajador, se pierde mucho mas tiempo.

Además se trabaja 2 horas adicionales, tres veces a la semana para completar el pedido, por lo que la empresa incurre en pago de horas extras.

Según el levantamiento de información realizado en cuanto a tiempo por esta actividad pelar:

Capacidad de pelar por hora	Capacidad de pelar por día
1hí í í í . 1qq	5:00 h í í í í .. 4.76 qq
3:15hí í í í 3qq	

En este proceso es trabajo es de tipo jornal, con un tiempo de trabajo de 5 horas diarias de Lunes a Viernes

Considerando la relación de hora a qq y de día trabajado por qq pelado, podemos indicar que los tiempos establecidos no permiten un desarrollo eficiente en este proceso.

En el caso de que los materiales ya estén listos y tomando en cuenta que cada trabajador concluya su trabajo para ser trasladado al área de limpieza se llego al siguiente estudio:

Cuadro 4.8.-Análisis Proceso de Pelado

POR PERSONA		ACTUAL	DESEADO
TIEMPO/ UNIDAD	minutos	0,6	0,45
UNIDAD TRABAJADA	qq	1	1
TOTAL DE TRABAJO	qq	4,76	6
TOTAL TIEMPO	horas	5 horas	4, 30horas
POR 30 TRABAJADORES		ACTUAL	DESEADO
SEMANAL	qq	856,8 qq	996,92 qq
ANUAL (52 semanas)	qq	44.553,6 qq	51840 qq

FUENTE: Aghemor Cia Ltda. Proceso de pelado, 2009

Elaborado: La autora

Cuadro 4.9.- Incremento de Producción

CONVERSION qq a kg	46 kg	2.049.465,6 Kg	2.384.640 Kg
PROMEDIO MONETARIO(0,65CTVS)	\$	\$ 1.332.152,6	\$ 1.550.016
INCREMENTO	\$ 217.863,3		

En la última columna se expresa los Kg. en dólares, para ello, se toma el precio de cada tipo de cebolla (paiteña y perla), se suma y divide para dos, con ese promedio se multiplica el valor total en Kg.

FUENTE: Aghemor Cia Ltda. Incremento en Producción, 2009

Elaborado: La autora

En 4 horas y 30 min, se completaría los 6qq, el tiempo restante de que es 30 min, serviría para transportar el material al área de limpieza, y preparar el material para el siguiente día.

4.3.1.2.- Optimización de los Recursos

La cebolla paiteña, cebolla perla y tomate riñón muestran un significativo desperdicio debido a la falta de control del área de Producción y a que el producto no se le trata con el debido cuidado, tomando en cuenta que son productos perecibles.

A continuación se muestra la información realizada por Aghemor Cia Ltda., expresada a través de una tabla que indica el desperdicio en Kilogramos y Precios por Kg, que existe en los tres productos que la empresa comercializa.

Cuadro 4.10.- Análisis del desperdicio de productos

PRODUCTO	DESPERDICIO	FALTA DE CONTROL	TOTAL	PRECIO VTA	TOTAL PERDIDA
CEBOLLA PAITEÑA	5764 Kg	4650 kg	10414 kg	0,5	\$ 5.207
CEBOLLA PERLA	25730 Kg.	14200 kg	39930 kg	0,8	\$ 31.944
TOMATE RIÑON	29230 kg	23500 kg	52730 kg	0,5	\$ 26.356
				PERDIDA MONETARIA	\$ 58.305,2

FUENTE: Aghemor Cia Ltda. Desperdicio del producto

Elaborado: La autora

Cuadro 4.11.- Porcentaje de Pérdida

PRODUCCION ACTUAL ESTIMADA	3.904.910 kg	2.190.505,2
PRODUCCION ACTUAL	3.552.000 kg	\$ 2.131.200
PRODUCCION PERDIDA	152.910 Kg	\$ 58.305,2
PORCENTAJE PERDIDA		2.66%

Fuente: Aghemor Cia Ltda. Porcentaje de Perdida, 2009

Elaborado: Autora

4.3.1.3.- Incremento de Ventas

La información proporcionada por la Aghemor Cia Ltda. acerca de la producción actual de la empresa permitirá establecer una proyección del incremento de producción

Cuadro 4.12.- Incremento Total de Ventas.

PRODUCCION ACTUAL	3.552.000 kg	\$ 2.131.200
INCREMENTO DE PRODUCCION	335.174,4 Kg.	\$ 217.863,3
TOTAL VENTAS	3.887.174,4 Kg	\$ 2.349.063,3
% INCREMENTO VENTAS		9%
% OPTIMIZACION		2.66%
% TOTAL		11.66%

Fuente: Aghemor Cia Ltda. Incremento en Ventas

Elaborado: Autora

La implementación del modelo permitirá un incremento del 9% y una optimización de los recursos en un 2,66%.

4.4.- PRESUPUESTO GENERAL.

La realización del Presupuesto nos permite elaborar y analizar los factores económicos reales y proyectados, de los gastos necesarios para la puesta en marcha del proyecto y de los ingresos que se obtendrán con la implementación del modelo.

Para realizar el presupuesto se toma como referencia los presupuestos de años anteriores (gastos) proyectando un aumento tomando en cuenta la inflación.

4.4.1- Gastos Administrativos.

Dentro de este tipo de gastos se encuentra la remuneración al personal, gastos administrativos destinados en la aplicación del modelo, se incrementa la remuneración para el Jefe de Talento Humano que es de 850 dólares mensuales, multiplicados por doce meses resulta un total anual requerido de 10.200 dólares.

Las proyecciones de remuneraciones para los siguientes años, se mantendrá en la actual, en el caso que se disponga algún incremento, dependiendo de la factibilidad y resultados del mercado.

4.4.2- Gastos en servicios

Se encuentran los servicios básicos como agua, luz, telecomunicaciones. Los gastos proyectados serán los mismos para los siguientes años.

4.4.3- Gastos suministros de oficina.

Aquí constan todos los materiales necesarios para el funcionamiento del proyecto, estos gastos son los siguientes:

- Caja de esferos, lápices
- Toner y cartucho de impresora
- Caja de cd`s, dvd
- Grapadora, perforadora
- Papel para fax
- Papel bond
- Papel corrector de tinta, entre otros.

4.5.1.4 ó Gastos muebles y enseres

Es necesario incurrir en algunos muebles y enseres para la adecuación del departamento de Recursos Humanos, como por ejemplo:

- Escritorios
- Sillón
- Sillas
- Mesa de reuniones
- Papelera.

4.5.1.5 ó Gastos Equipos de oficina

Son aquellos gastos que forman parte de los activos de la empresa y contribuyen a la ejecución de las actividades.

- Teléfono
- Computador
- Impresora
- Fax

4.5.1.6 ó Gastos Varios

Dentro de estos gastos se encuentran aquellos que ayudan a la movilización o algunos imprevistos, que pueden presentarse a lo largo del negocio.

4.5.1.7.- Costo de Capacitación

Los empleados deberán asistir a ciertas charlas o cumplir ciertas tareas que los ausentaran de los puestos de trabajo, por lo que es necesario destinar un costo a estas horas perdidas.

Cuadro 4.13.- Cálculo de los costos anuales por ausencia de trabajo.

NIVEL SUELDO	VALOR HORA	COLABORADOR	PRIMER AÑO- HORA ANUAL	PRIMER AÑO COSTO ANUAL
1	15	1	12	180
2	6.25	3	12	225
3	2.5	3	12	90
4	1.40	45	10	630
			52	1.125

En el cuadro 4.7 se encuentran detallados 4 niveles según el sueldo, detallando la hora promedio por cada nivel, en el primer nivel la hora promedio es de 15 dólares, se encuentra el cargo de Gerencia.

En el segundo nivel se encuentra los cargos como los mandos medios y supervisión, con un sueldo promedio por hora de 6.25 dólares, el tercer nivel están cargos administrativos con un promedio 2.50 dólares el sueldo por hora, y el cuarto nivel se encuentra los cargos operativos con un promedio de 1.40 dólares la hora.

En el cuadro encontramos el la columna del primer año-hora anual, constituye el número de horas totales que se necesitan en un año para realizar la capacitación del personal.

El valor anual total es el costo total de las horas que la empresa tendrá por los empleados de la empresa.

Cuadro 4.14.- Presupuesto de Gastos de Implementación

ESTIMACION PROYECTADA A TRES AÑOS				
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Personal	Remuneración	2010	2011	2012
Jefe de Gestión	850	10200	10200	10200
Gasto de servicios				
Servicios básicos		2010	estimación con incremento del 7% de inflación	estimación con incremento del 7% de inflación
agua		120	128,4	137,38
Luz		240	256,8	274,77
teléfono		180	192,6	206,08
Internet		240	256,8	274,77
TOTAL GASTOS		780	834,6	893
SUMINISTRO EN GENERAL				
Suministro de oficina		321	343,47	367,51
Gastos Varios				
Movilización e imprevisto		300	321	343,47
TOTAL GASTOS		12.381	12.533,67	12.696,98

*Los gastos detallados en el cuadro corresponden a los que se incurrirán con la implementación del proyecto, el de Ausencia de Trabajo se incluirá en el Flujo de Caja, es importante resaltar que se ha calculado el promedio de la inflación de este año.
Fuente: Aghemor Cia Ltda*

Los Gastos Administrativos son tomados en base a los Estados Financieros de los años anteriores de la empresa Aghemor Cia Ltda. proyectados con la inflación de cada año.

4.6.- INVERSIÓN INICIAL

4.6.1.- Monto de la Inversión Inicial.

INVERSIÓN	VALOR \$
contratar anuncios	400,20
Adecuación instalación	3.500,00
Estudio y Aplicación del Modelo	5.000
compra muebles-enseres	1.540,00
suministro de oficina	321,00
materiales y suministro	525,00
suministros computación	35,00
compra software	2.000,00
Programas	500,00
curso capacitación	2.500,00

INVERSIÓN INICIAL	16.321,2
--------------------------	-----------------

Los precios mencionados en el cuadro anterior, son en base a los precios del mercado, y tomando como referencia algunas consultoras de negocios, los precios constituyen valores aproximados de la inversión

FUENTE: Aghemor Cia Ltda. Análisis de la Inversión Inicial

Elaborado: La autora

4.6.2.- Proyección Flujo de Caja

Se toma en cuenta los ingresos que van existir de las ventas proyectadas menos los egresos, aquí se toma en cuenta los gastos administrativos en los que va incurrir la empresa adicionales a los que ya tiene.

Para realizar la Evaluación Financiera del plan se estableció como TMAR (Tasa Mínima aceptable de rendimiento), que constituye la mínima ganancia sobre la inversión y la obtenemos considerando lo siguiente:

- Tasa de inflación: 7.44%
- Tasa Pasiva 5.60%
- Prima por Riesgo: 7%

TMAR: 20%

El VAN consiste en convertir los beneficios que la empresa tendrá en un futuro a un valor presente, tomando en cuenta un porcentaje fijo, que presenta el valor del dinero en el tiempo.

Para calcular el VAN (Valor Actual Neto), se ha tomado en cuenta, los futuros ingresos claves de la empresa como son: Aumento en Ventas

A continuación se detalla el cuadro de comparación de las ventas, a las cuales se les suma los valores de ingreso por aumento de ventas.

Y a los gastos se le resta los valores de disminución por la optimización de recursos de la empresa.

Cuadro 4.15.- CUADRO DE METAS DE CRECIMIENTO EN VENTAS

<i>PROYECCION DE VENTAS CON MODELO</i>				
AÑOS	VENTAS SIN MODELO	% INCREMENTO	VENTAS CON MODELO	INCREMENTO
2010	1.295.027,14	9,88%	1.422.975,82	127.948,68
2011	2.183.420,06	9,88%	2.209.141,96	215.721,90
2012	3.071.812,98	9,88%	3.375.308,10	303.495,12

FUENTE: Aghemor Cia Ltda. Crecimiento en Ventas

Elaborado: La autora

El cuadro de metas de crecimiento detalla el total de las ventas proyectadas para los tres años siguientes, tomando en cuenta el incremento del 11,66%, porcentaje dividido entre el 9% de incremento y una optimización de los recursos en un 2,66%, durante los cada años se aspira a corregir 0,88 en la optimización de recursos.

Cuadro 4.16.- Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA CON PROYECCION PARA 3 AÑOS IMPLEMENTACION DE MODELO				
AÑOS	0	1	2	3
(+) INGRESOS				
Ventas Proyectadas		1.422.975,82	2.209.141,96	3.375.308,10
TOTAL INGRESOS				
(-) EGRESOS				
COSTO DE VENTAS		855.704,54	982.572,78	1.109.441,02
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Sueldo de Personal		186.600	199.662	213.638,3
Estim. Ausencia de trabajo		1.125	-	-
GASTOS OPERATIVOS				
servicio básicos				
Agua		120	128,4	137,38
Luz		240	256,8	274,77
Teléfono		180	192,6	206,08
Internet		240	256,8	274,77
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION				
suministro de oficinas		321	343,47	367,51
Gastos Varios				
Movilización e imprevisto		300	321	343,47
TOTAL EGRESOS		868.430,54	994.271,85	1.121.245,00
(-) INVERSION INICIAL	16.321,20			
(=) FLUJO DE CAJA	-16.321,20	554.545,28	1.214.873,11	2.254.063,37

El flujo Neto es el resultado de la diferencia entre ingresos, los costos y gastos totales anuales. El calculo del VAN y TIR, se realizo con la ayuda de la aplicación de Microsoft Excel

Fuente: Aghemor Cia Ltda

CALCULO DEL VAN Y TIR

Para calcular el Van y Tir del proyecto, se lo realiza restando el flujo de ventas con proyecto menos el flujo de ventas sin proyecto, el resultado reflejado ayuda a calcular los índices financieros porque nos proporciona un dato real del beneficio de la implementación, ya que si solo se toma en cuenta el Flujo de Ventas con proyecto el no tendríamos el valor real del beneficio del proyecto.

FLUJO DE CAJA CON PROYECCION PARA 3 AÑOS				
(=) FLUJO DE CAJA	-16.321,20	554.545,28	1.214.873,11	2.254.063,37

FLUJO DE CAJA SIN PROYECCION PARA 3 AÑOS				
TOTAL EGRESOS		177.801	190.247,07	203.564,28
INVERSION		-	-	-
(=) FLUJO DE CAJA		362.922,60	1.010.600,21	1.758.807,68

RESTA DE LOS DOS FLUJOS DE CAJA				
Flujo con proyecto	-16.321,20	554.545,28	1.214.873,11	2.254.063,37
Flujo sin proyecto		362.922,60	1.010.600,21	1.758.807,68
(=) FLUJO DE CAJA	-16.321,20	191.622,68	204.272,90	495.255,69
	fe0	fe1	fe2	fe3
VAN 20%	-16.321,20	191.622,68	204.272,90	495.255,69
	VAN 20%	155.106,18		
	TIR	86%		

El Flujo de Caja demuestra que con la implementación del modelo se recupera la inversión al 15% y aparte sobra 155.106,18

Con el VAN de 155.106,18 significa que se obtiene un mayor rendimiento de los ingresos como resultado de la implementación del proyecto.

TIR es 86% significa con relación a la tasa de costo de oportunidad que es del 20%, que la implementación se justifica, con un incremento del 86%

4.7.- Beneficios de la Aplicación del Modelo de Competencia.

A través de la aplicación del Modelo de Competencias los empleadores de Aghemor Cia Ltda. dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de producción, permitirá mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas.

El Proceso de Pelado constituye una de las áreas con mayor dificultad y pérdida de dinero para la empresa, con la implementación del Modelo se busca que cada empleado conozca las competencias del puesto y las habilidades que necesitan para mejorar su trabajo, la falta de orden y la limpieza en esta área ocasiona que la empresa pierda alrededor del 9% de producción.

En Aghemor se busca mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad identificando los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.

CONCLUSIONES

1. El modelo de competencias fue diseñado para la empresa Aghemor Cia Ltda. para contribuir al desarrollo de la Gestión del Talento Humano; el modelo para ser implementado requiere del esfuerzo continuo y planeado de la Gerencia, en especial de cada uno de los trabajadores que estén dispuestos a entregar su mayor esfuerzo.
2. Al aplicar el Modelo de Competencia se debe llevar a cabo un análisis de los requerimientos de los cargos y una evaluación de la fuerza laboral, con el propósito de saber con que personal cuenta la empresa Aghemor Cia Ltda. y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos.
3. La implementación del Modelo de Competencia primero debe incluir el compromiso de la alta gerencia para que se convierta en una política empresarial, ya que la implementación y mantención del modelo a través del tiempo, implica la inversión en actividades de consultoría periódicas, la capacitación del personal a involucrar en la operación del sistema, y comprometer tiempo del personal requerido para los análisis y evaluaciones, entre otros, lo cual implica destinar tiempo y recursos importantes de la organización.
4. En el proceso de selección, no se aplica ningún tipo de prueba psicotécnica, o de cualquier otra índole, debido a que se considera que la forma para ingresar a la empresa Aghemor Cia Ltda es solo a través de las referencias, ofrecidas por el personal interno de la organización. En el proceso de contratación, el personal, no recibe el trato adecuado en lo que se refiere a políticas de inducción y socialización.
5. El proceso de planeación del talento humano esta a cargo del área Administrativa, esto genera que los procesos de reclutamiento y selección de personal no se realicen de la manera más adecuada, se obvian procedimientos técnicos necesarios para atraer a los solicitantes mejor calificados, (publicación en prensa, bolsas de trabajo, entre otras); esta situación impide el ingreso a la organización de personal calificado.
6. Existió dificultad en acceder a la información sobre las tareas que cada trabajador realiza, debido a que ellos no se sienten identificados con la

empresa y simplemente no les interesa cualquier cambio que se pueda dar en ella, lo único que esperan es recibir su salario en forma mensual.

7. El personal de Aghemor Cia Ltda considera al modelo como enfoque "amenazante" debido a que se sienten expuestos ante toda la organización porque deja al descubierto ciertas "incompetencias personales" que han podido ser disimuladas hasta la fecha por un sistema de gestión tradicional (status quo).
8. Es un modelo cuya implementación operativa puede resultar relativamente simple, pero que posee una fundamentación teórica de difícil comprensión que requiere un buen manejo conceptual, no sólo de quienes deban administrar el sistema sino también del resto de la organización en su conjunto.
9. No se distingue una planificación de adiestramiento de personal, que permita adecuar el trabajador al puesto, al mismo tiempo de mantenerlo actualizado en cuanto a la nuevos conceptos y tecnologías presentes en el mercado. Por tanto no despliega beneficios que logren incentivar al personal a cumplir con sus labores.
10. La empresa Aghemor Cia Ltda. presenta escasas oportunidades de capacitación, de formación o desarrollo para el talento humano. Además de contar con la insatisfacción del personal.

RECOMENDACIONES

1. Conocer a fondo la información sobre el Modelo de Gestión por Competencias, sus métodos, técnicas, herramientas disponibles, en especial es cabe indicar la importancia del conocimiento por parte de los Directivos de la empresa, a través de capacitaciones para facilitar la implementación y desarrollo del modelo.
2. El sistema empresarial antiguo, considera al personal por su posición, título universitario o relación familiar, el talento no importaba. Los Directivos de Aghemor deben considerar que la capacidad intelectual es la clave que la empresa necesita que la destreza y habilidad de sus empleados sea desarrollada al máximo.
3. La correcta aplicación del Modelo de Gestión por Competencia permitirá apoyar los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, para contribuir al mejoramiento de la gestión del trabajo
4. La contratación de un experto en la Gestión del Talento Humano, es un primordial requisito para poder instalar el modelo, esto implica el revisar y analizar el manual de funciones-procedimientos para realizar las correcciones adecuadas.
5. La empresa Aghemor debe involucrar al personal en los nuevos proyectos que pretende implementar, es importante la sugerencia que cada uno puede aportar, esto permitirá que el personal se sienta satisfecho ya que sus sugerencias son tomadas en cuenta.
6. Proporcionar información suficiente a los empleados acerca de los objetivos y el alcance del Modelo de Gestión por Competencias, dar apertura para satisfacer cualquier duda o inquietud, desechando todo razonamiento amenazante que tenga el trabajador acerca de su estabilidad laboral.
7. La capacitación y entrenamiento por parte de los Directivos de la empresa es el punto de partida para implementar la Gestión del Talento Humano por Competencias, es necesario que conozcan a fondo el fundamento teórico que envuelve este modelo, ya que de la parte operativa se encarga el Jefe de Talento Humano.

8. Planificar y mantener acciones destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y por ende al cumplimiento de las metas y objetivos de Aghemor Cia Ltda.
9. El experto en Talento Humano debe realizar un proceso de detección o de capacitación, utilizando para ello un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento, que se adapte a las características de la Aghemor, esto permitirá conocer el entrenamiento que requiere cada empleado, de una manera objetiva y adaptada a la realidad de su desempeño y progreso dentro de la organización.
10. Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en el modelo de competencias, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas y por lo tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

BIBLIOGRAFIA

- Mc CLELLAND, David, Human Motivation, Gestión por Competencias. Ediciones Cambridge University , ultima edición 2003
- SERRANO Carmen, Gestión del Desempeño, Edición Limitada, Editorial Martini, Santiago de Chili 2003
- SPENCER, Lyle M. y SPENCER; Signe M, Trabajo de Competencias, John Wiley & Sons, Inc. Estados Unidos, 1993
- Alles, Martha, Diccionario de Competencias, Gestión de la competencias, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003
- WAYNE, MONDY, (1997), Administración de Recursos Humanos, volumen VI, México, Edit Crissy Statuo
- PAUL C. GREENJOSSEY-BASS (2006), Modelo de Gestión de Competencias, volumen I, Mexico, Edit. Building Competition
- KOONTZ, Harold , (2000), Administration global, Edit McGraw-Hill.
- MARELLI, Anne, Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias, 2000, Kansas City, Edit Corporation International
- LEVY-LEBOYER, Clade, Feedback de 360°, Ediciones Gestion 2000, s.a., volumen II
- RODRÍGUEZ T., Nelson; Feliú S., Pedro, Camino al Éxito, Administración de Competencias, Volumen III, Chile, Edit. Buenos Aires Cop.

- REYES, I y BAEZA, R, Manual de Proceso Operativo por Competencias, Quito - Ecuador (2005)
- BOYATZIS, R, Administración de Competencias, N.Y Edicion. Wiley and Sons.
- RODRIGUEZ; Nelson, Evolución de las Competencias, Edición Feliu, Barcelona.
- GALLEGO Franco, Técnicas para medir competencias, Edición Español, Barcelona ó España,
- CONZALEZ Aliana, Gestión por Competencias, Edición IGGLOBAL, Chile
- ANSORENA Cao, Personal de éxito basado en Competencias, Edición Psicoal, Caracas - Venezuela (2001),
- LUCAS, Robert , Enfoque de la Administración , Ediciones Economic Growth, Barcelona,
- VILLEGAS, Yasna, Capital Humano, Edición Antofagasta, Buenos Aires, tercera edición 2004,

Pagina Web:

- www.monografias.com/trabajos19/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml.
- http://www.wikilearning.com/enfoque_estrategico_de_planeacion_reclutamiento_y_seleccion_de_recursos_humanos_i-wkccp-16627-4.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>
- <http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=la+gestion+por+competencias+meta>

ANEXOS

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA
ENCUESTA PARA ESTABLECER DE CARGOS**

La presente encuesta tiene la finalidad de conocer las actividades de cada puesto de trabajo, para encontrar mejoras e implementar cambios que permitan mejor el desempeño del cargo

Datos del Colaborador

Nombre y Apellidos: í ...í
 Nombre del Cargo: í ..
 Departamento o área: í .
 Cargo que desempeña: í
 Formación Académica: í ..

Enumere las actividades que usted realiza para en el cargo que desempeña

Act.1 í
 Act.2 í
 Act.3 í
 Act.4 í
 Act.5 í
 Act.6 í
 Act.7 í
 Act.8 í

De las actividades señaladas anteriormente, indique 3 actividades más importantes

í
 í
 í

LA ACTIVIDAD # 1

Con que frecuencia realiza esta actividad

DIARIO () SEMANAL () MENSUAL () ANUAL ()

SUBRAYE

Qué tan graves son las consecuencias por haber cometido errores en esa actividad.

Muy Graves Graves Considerable Menor Mínima

Qué tanto esfuerzo o grado de conocimiento/ habilidad se necesita para desempeñar esa actividad

Máxima Complejidad Alta complejidad Complejidad
 Baja complejidad Mínima complejidad

PRESENTACION DEL MODELO DE COMPETENCIAS

Personal de Aghemor Cia Ltda.

El presente informe es para darles a conocer de manera general en qué consiste el Modelo de Competencias y las ventajas de implementarlo en la empresa-

El Modelo de Competencias es un proceso destinado a enfocar el trabajo con base en competencias, con el fin de lograr los resultados que espera y exige la organización.

El proceso de competencia permite que las organizaciones exploten y desarrollen su talento humano, transformen su cultura en una empresa de alto rendimiento e introduzcan los cambios necesarios para competir con éxito y lograr los resultados necesarios.

Es necesario comenzar por llenar un cuestionario que nos permitirá conocer las actividades que se realiza en cada puesto de trabajo y la relación que el puesto tiene con otras áreas de trabajo.

Se establece el perfil de competencias en base a las actividades claves de claves del puesto, se conocerá que competencias necesita desarrollar cada empleado para que ese puesto de trabajo sea más eficiente.

Es necesario la capacitación del personal para poner en marcha el modelo, con el modelo de competencias se busca tener un personal mas motiva y reorganizar ciertas actividades mal designadas dentro de la empresa.

Es importante la contratación de un experto en competencias, es la persona quien se encargara del área de Recursos Humanos, a quien podrán dirigirse en caso de cualquier duda o inquietud.

Atentamente
Adriana Cruz

NIVEL DE COMPETENCIAS

CARGO: GERENTE FINANCIERO

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
• Contabilidad y auditoria	• A
• Leyes tributarias -regulación	• A
• Juicio y Toma de decisiones	• A
• Confiabilidad	• A
• Pensamiento analítico	• A
• Pensamiento crítico	• A
• Monitoreo y Control	• A
• Calidad de trabajo	• A
• Liderazgo.	• B
• Flexlines, Office, paquetes contables	• A

NIVEL DE COMPETENCIAS

CARGO: JEFE ADMINISTRATIVO

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
• Administración de empresas	• A
• Monitoreo y Control	• A
• Orientación a los resultados	• A
• Mercadeo y Entorno	• A
• Planificación	• A
• Desarrollo de relaciones	• B
• Juicio y Toma de decisiones	• A
• Marketing y Ventas	• B

NIVEL DE COMPETENCIAS

CARGO: CAJERO

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
• Contabilidad	• A
• Organización de la información	• A
• Organización	• A
• colaboración	• B
• Manejo de recursos financieros	• B
• Manejo de sistemas informáticos	• B
• Confiabilidad	• A
• Integridad	• A
• Office, paquetes contables	• B

NIVEL DE COMPETENCIAS

CARGO: COORDINADOR DE CARTERA

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
• Negociación	• A
• Orientación de resultados	• A
• Clientes	• A
• Dinamismo	• A
• Confiabilidad	• A
• Orientación cliente externo	• A
• Diligencia	• A

NIVEL DE COMPETENCIAS

CARGO: VENDEDOR

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
• Orientación/ Asesoramiento	• A
• Producto y Servicio	• A
• Marketing y Ventas	• A
• Mercadeo y Entorno	• A
• Monitoreo y Control	• A
• Orientación cliente externo	• A
• Persistencia	• A
• Dinamismo	• A

NIVEL DE COMPETENCIAS

CARGO: JEFE DE PRODUCCION

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
• Juicio y Toma de decisiones	• A
• Liderazgo	• A
• Producto y Servicio	• A
• Monitoreo y Control	• A
• Organización	• B
• Manejo de Sistemas	• B
• Orden y Calidad	• A
• Instrucción	• B

NIVEL DE COMPETENCIAS

CARGO: PELADORES

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Aprendizaje activo	<ul style="list-style-type: none">• B
<ul style="list-style-type: none">• Producto y Servicio	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Organización	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Operaciones matemáticas	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• comprensión lectora	<ul style="list-style-type: none">• B
<ul style="list-style-type: none">• Manejo de recurso material	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Calidad	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Limpieza	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Orden y Calidad	<ul style="list-style-type: none">• A

NIVEL DE COMPETENCIAS

CARGO: EMPACADORES

COMPETENCIA	NIVEL DE COMPETENCIA
<ul style="list-style-type: none">• Aprendizaje activo	<ul style="list-style-type: none">• B
<ul style="list-style-type: none">• Organización	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Producto y Servicio	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Inspección del producto	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento básico de matemáticas	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Orden y Calidad	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Limpieza	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Organización	<ul style="list-style-type: none">• A
<ul style="list-style-type: none">• Rapidez	<ul style="list-style-type: none">• B