



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**MAESTRÍA MBA
MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

TÍTULO DEL TRABAJO:

**“ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS
CONDUCTUALES Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE TECOPESCA
C.A”**

Nombre del Integrante:

Jenny Salvador Barreiro

Tutor:

Dr. John Reynolds Bonilla

Manta-Ecuador

Octubre 2011

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ.
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, INVESTIGACIÓN,
RELACIONES Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL (CEPIRCI)**

MAESTRÍA EN MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Los Honorables Miembros del Tribunal Examinador aprueban el informe de investigación sobre el tema:

**“ELABORACION DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS
CONDUCTUALES Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE TECOPESCA
C.A”**

FIRMAS

Presidente del Tribunal _____

Miembro del Tribunal _____

Miembro del Tribunal _____

Miembro del Tribunal _____

CERTIFICACIÓN.

Como Director de la Tesis **“ELABORACION DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE TECOPESCA C.A”**

Certifico: Haber orientado y supervisado el trabajo de investigación, considero que reúne los requisitos y meritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Jurado Examinador que los Miembros del Consejo de Postgrado designen.

Dr. John Reynolds Bonilla

TUTOR DE TESIS

DECLARACION Y CESION DE DERECHOS

Yo, Salvador Barreiro Jenny Adriana. Declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad del Mar de Chile y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente, declaro conocer y aceptar la disposición legal del Estatuto Orgánico de la Universidad que en su parte pertinente menciona que: Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través del aval académico o institucional de la Universidad.

.....
Jenny Salvador B.

RESPONSABILIDAD DEL MAESTRANTE Y DEL TUTOR

Los resultados y conclusiones obtenidas en este trabajo de investigación son de responsabilidad de

Dr. John Reynolds Bonilla

TUTOR DE TESIS

Jenny Salvador Barreiro

MAESTRANTE

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes hoy puede ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsarme en los momentos más difíciles de mi carrera y porque el orgullo que sienten por mi fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho por mí.

A mi esposo Xavier mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A mis hijos por su comprensión al no haber podido compartir el tiempo necesario para este proyecto me demandó de mucho esfuerzo y dedicación

A mi hermana Mariuxi por ser el ejemplo de una hermana y de la cual aprendí aciertos y de momentos difíciles A mis hermanos y a mis amigos, gracias por haber fomentado en mí los deseos de superación y el anhelo de triunfos en la vida.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo se realizó con el apoyo de las personas involucradas en cada departamento de la empresa TECOPESCA, que desde un principio abrió sus puertas para poder realizar este objetivo. A todas aquellas personas que me apoyaron en el transcurso de este estudio y que me impulsaron a avanzar con paso firme, MUCHAS GRACIAS.

A mi familia por sus sacrificios, por darnos la formación desde niños, y por lograr el hecho de que seamos hombres de bien. Por el apoyo incondicional y por la comprensión en cada momento del transcurso de mi vida.

A mi Tutor de tesis, Dr. John Reynolds Bonilla, pues sin dudar no negó en ningún momento su aporte tan valioso para la realización de este proyecto.

A los Miembros del Tribunal de Revisión y Calificación: Eco. Narciza Zamora V. e Ing. Flor María Calero quienes pusieron todos sus conocimientos, aportes y asesorías permanentes para que yo pudiera realizar con éxito este trabajo investigativo

INDICE

RESUMEN	2
SUMMARY	3
INTRODUCCION.....	4
CAPITULO I:	6
PROBLEMA	6
1.1 Planteamiento del Problema	6
1.2 Contextualización macro, meso, micro.	6
1.2.1 Contexto Macro	6
1.2.2 Contexto meso.....	10
1.2.3 Contexto micro.....	11
1.3 Análisis crítico.....	13
1.4 Prognosis.....	13
1.5 Formulación del problema	14
1.6 Delimitación del problema	15
1.7 Justificación.....	15
1.8 Objetivos.....	16
1.8.1 Objetivo General.....	16
1.8.2 Objetivos Específicos	16
CAPITULO II:	18
ANTECEDENTES DE ESTUDIO SOBRE EL TEMA QUE SIRVA DE BASE A LA NUEVA INVESTIGACIÓN.....	18
2.1 Reconocimiento Institucional	18
2.1.1 Filosofía Empresarial.....	18
2.1.1.1 Quiénes Somos?.....	20
2.1.2 Visión	20
2.1.3 Filosofía Corporativa	21
2.1.4 Responsabilidad Social	22
2.1.5 Organigrama funcional	23
2.1.5.1 Head Count: Detalle y caracterización	23
2.1.6 Clima laboral.....	24
2.1.7 Capacitación	31
2.1.7.1 Identificación de necesidades de formación.....	31
2.1.7.2 Plan de Formación	32
2.1.7.3 Ejecución del Plan de Formación	32
2.1.7.4 Evaluación de la formación.....	33
2.1.7.5 Evaluación del evento	33
2.1.7.6 Evaluación del participante	33
2.1.7.7 Seguimiento de la formación	34
2.1.8 Evaluación de desempeño laboral	35
2.1.8.1 Administración por objetivos y resultados	37
2.1.8.2 Resultados de las evaluaciones	40
2.2 Fundamentos Filosóficos teóricos a partir de las categorías básicas.....	41
2.3 Fundamentos teóricos a partir de las categorías básicas	41
2.4 Fundamentos legales	41

2.5 Hipótesis	42
2.5.1 Hipótesis general.....	42
2.5.2 Hipótesis Específica	42
2.6 Fundamentación conceptual: Competencia Laboral	42
2.6.1 Que son las competencias	42
2.6.2 Principales cualidades de las competencias.....	44
2.6.3 ¿Que compone una competencia?	44
2.6.4 ¿Cuántas competencias existen?	45
2.6.5 Contenidos implicados en una competencia.....	46
2.6.6 Elementos y características que componen una competencia	46
2.6.7 Modelos de competencias.....	47
CAPITULO III:	52
METODOLOGIA.....	52
3.1 Tipos de investigación.....	52
3.2 Población y muestra	52
3.3 Técnicas de investigación	52
3.4 Operacionalización de las variables	53
3.5 Recolección y tabulación de la información	53
3.6 Procesamiento y análisis	54
3.7 Plan de tabulación y análisis.....	54
3.8 Levantamiento de los Perfiles de cargos por competencias conductuales	54
CAPITULO IV:.....	56
DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	56
4.1 Análisis de la Estructura Organizacional.....	56
4.2 Caracterización de la Gestión por Competencias.....	58
4.2.1 Gestión por competencias.....	58
4.2.2 ¿Qué es la gestión por competencias?	58
4.2.3 Objetivos de un modelo de competencias	59
4.3 Diseño y Ejecución del levantamiento de los perfiles de competencias	59
4.3.1 Diccionario de competencias organizacional	60
4.3.2 Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia	62
4.3.3 Diseño de Formatos para la Formulación de los diccionarios de competencias	63
4.4 METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR COMPETENCIAS	74
4.4.1 Compromiso Gerencial	75
4.4.2 Conformación del comité de competencias	75
4.4.3 Capacitación comité de competencias	76
4.4.4 Sensibilización.....	77
4.4.5 Segmentación y Selección de la muestra	77
4.4.6 Análisis de los puestos de trabajo y entrevistas.....	78
4.4.7 Elaboración del perfil de competencias requeridas.....	82
4.4.8 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles	86
4.4.9 Elaboración del informe final	87
4.5 REQUERIMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS ...	87

4.5.1	¿Qué es la capacitación por competencias?	87
4.5.2	Características de la capacitación por competencias	87
4.5.3	Levantamiento de necesidades de capacitación por competencia	87
4.5.4	Impacto de la capacitación en el ciclo de Gestión de Talento Humano	88
4.6	CARATERIZACION DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	89
4.6.1	¿Qué es la evaluación de desempeño?	89
4.6.2	Impacto de la evaluación de desempeño en el ciclo de Gestión de Talento Humano	90
4.6.3	Metodología de evaluación de desempeño	91
4.6.3.1	Propósito de la fijación de objetivos	91
4.6.3.2	Conceptos a considerarse en la metodología	92
4.6.3.3	Ventajas de la evaluación de desempeño cuando existe un modelo de gestión por competencias	94
CAPITULO V:.....		95
PROPUESTA		95
5.	Título de la Propuesta	95
5.1	Introducción	95
5.2	Fundamentación de la Propuesta.....	96
5.3	Objetivos de la Propuesta	97
5.3.1	Objetivo General	97
5.3.2	Objetivos Especificos	97
5.4	Justificación	98
5.5	Fundamentación Científica-Técnica.....	100
5.6	Importancia.....	100
5.7	Factibilidad	101
5.8	Estructura de la Arquitectura de la Propuesta: Caracterización y Descripción	102
5.9	Descripción de los beneficiarios	104
5.10	Formulación de la Cadena de Valor propuesta.....	104
5.11	Modelo de Selección por Competencias	106
5.12	Plan de Acción	109
5.13	Cronograma de Ejecución Referencial.....	111
5.14	Presupuesto Referencial: Financiamiento	111
5.15	Sistema de Monitoreo y Evaluación	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		115
Conclusiones		115
Recomendaciones.....		116
BIBLIOGRAFÍA.....		118
ANEXOS		120

**ELABORACION DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS
CONDUCTUALES Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL
AREA ADMINISTRATIVA DE TECOPESCA C.A.**

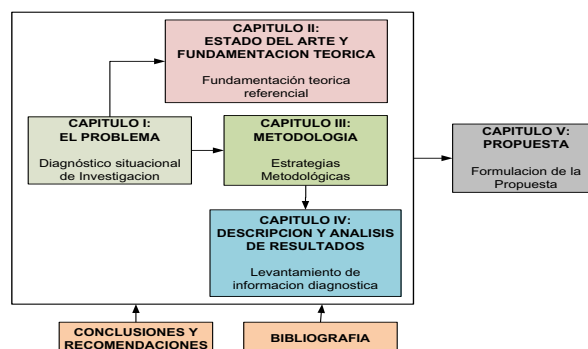
RESUMEN

El levantamiento de competencias conductuales resulta una opción importante para TECOPESCA ya que ha querido integrar de manera efectiva el ciclo de Talento Humano, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran.

En este trabajo de investigación se expone como realizar el Levantamiento de competencias conductuales a nivel administrativo. En primera instancia se realizó un acercamiento a la cultura organizacional que permitiera la ejecución de cambios acordes con las necesidades propias de esta organización y que concretamente facilitará la labor diaria del personal que trabaja en la organización. Posteriormente, se realizó el levantamiento de información de los perfiles de cargo.

Actualmente el departamento de Talento Humano de la organización aplica totalmente los sistemas y subsistemas de talento humano, lo que genera el incremento en la capacidad de la producción según las metas establecidas, además, se avizora mejoras en el desempeño laboral de los colaboradores, desde la autonomía y la posibilidad de emprender formas de auto desarrollo a partir de las metas personales que cada trabajador se pueda plantear.

La investigación está estructurada en cinco capítulos, a continuación se muestra los detalles en el siguiente esquema.



Finalmente, este trabajo de investigación se complementa con la ilustración de tablas, gráficos y anexos, mismos que ayudarán a mejorar la comprensión de la investigación.

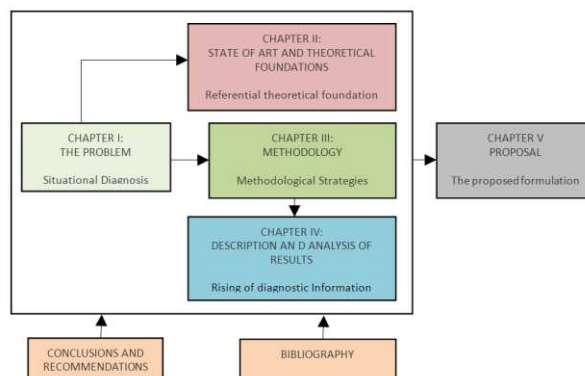
SUMMARY

The rise of behavioral competencies is an important option because TECOPESCA has wanted effectively integrate cycle Human Resources, guiding and facilitating the development of both the organization and the persons who integrate it.

In this research work is exposed as do the behavioral skills at the administrative level. In the first instance was made an approach to organizational culture that would implement changes in line with the needs of this organization and specifically facilitate the daily work of staff in the organization. Later, there was gathering information from the profiles of charge.

Currently the Human Resource department of the organization fully implemented systems and subsystems of human talent, leading to increased production capacity according to established goals; also seen improvements in work performance of employees from the autonomy and the possibility of undertaking forms of self-development based on the personal goals that each worker may have.

The research is structured into five chapters, the following shows the details in the following scheme.



Finally, this research work is complemented by the illustration of tables, graphs and annexes; they will help improve understanding of the research.

INTRODUCCION

Desde inicios del siglo XX han existido especialistas dedicados al estudio de las teorías motivacionales como fuente de incremento de la productividad. Trabajos como los de Mary Parker Follet (1868-1933) y Chester I. Barnard (1886-1961) dieron lugar a posteriores teorías, que basadas en experimentos como el de Hawthorne, le dieron peso a las mismas. Así mismo, ha venido emergiendo la psicología en las empresas y cada día es más innegable su relación con el entorno empresarial.

La gestión de competencias con su base en la gestión de conocimiento nace precisamente así y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos. Esta se centra en el desarrollo de las potencialidades presentes y futuras de las personas, que las hará desempeñarse de manera exitosa en el futuro. De aquí que se vea implícito un enfoque estratégico (a futuro) asociado muy estrechamente a la Gestión del Talento Humano.

La gestión de competencias, entre otros enfoques, da respuesta a estos cambios, posibilitando el incremento de los índices de excelencia; se recuerda que las competencias son únicas en cada individuo, y se la considera como la combinación del saber, del hacer y del ser.

Sobre esta concepción se basa esencialmente la gestión de competencias, y tiene como objetivo incrementar el nivel de desempeño laboral y profesional alineados de manera sistémica y coherente a la eficiencia, eficacia y productividad laboral, implícita en la cadena de valor empresarial con las actividades de gestión, de apoyo y de sobremanera en los macro procesos primarios operativos, los mismos que son claves de la Gestión de Talento Humano.

Dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga el cumplimiento de metas y objetivos en forma permanente, se genera un

alineamiento estratégico complejo en la interacción operativa y estratégica para el cumplimiento de desempeño y el logro de las metas; en consecuencia es necesario partir desde un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos generales de los cargos, hacia un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requieren para el éxito del negocio.¹

¹ (Spencer & Spencer, 1993).

CAPITULO I:

PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La gestión por competencias es una estrategia nueva en el desarrollo y manejo del talento humano, un modelo implementado requiere de seguimiento y evaluación que permita obtener un resultado y evaluar la efectividad de un proceso.

TECOPESCA cuenta con perfiles de competencias mismos que se aplican parcialmente, en la actualidad tiene implementado un modelo tradicional donde únicamente se describen funciones y responsabilidades del puesto que no garantiza la identificación clara de las competencias conductuales que permitan medir los niveles de rendimiento, productividad y desempeño así como los indicadores que permitan determinar resultados de éste diagnóstico.

Siendo el talento humano el capital más valioso de TECOPESCA, es relevante e importante la implementación de un modelo por competencias el cual orientará los comportamientos individuales y colectivos para lograr la cultura deseada, así como el cumplimiento de los objetivos organizaciones sin olvidarse de considerar el progreso de cada uno de nuestros colaboradores en su gestión y desarrollo profesional.

1.2 Contextualización macro, meso, micro.

1.2.1 Contexto Macro

Una actividad que ciertamente se ha ganado un sitio importante en la economía del país, es la del sector atunero, habiéndose desarrollado en forma sostenida y creciente por décadas. En la actualidad ha generado gran cantidad de plazas de empleo, derivada de la formación

de innumerables fábricas procesadoras de atún, sardinas, pesca blanca y variedad de mariscos.

Uno de los productos estrella de la pesca ecuatoriana por los que resalta en el mercado mundial es el atún. De las casi 4 millones de toneladas métricas de atún que se pescan en el mundo, 2,5 millones se extraen en la cuenca del Pacífico. Del volumen extraído del Pacífico este, los barcos ecuatorianos pescan alrededor del 23% y el país procesa el 44% en sus plantas, por lo que somos el país atunero más importante en la zona (costa este del Pacífico, junto a México), según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

El crecimiento de la pesca del atún ha sido paulatino pero consistente. En 1985 se capturaron 40.000 toneladas métricas y para 1999 la cantidad llegó a 204.000. La pesca actual es realizada en su gran mayoría por embarcaciones pesqueras que usan grandes redes de pesca. La flota atunera contaba en 1975 con 26 de estos barcos, y en el 2002 se registraron 77.

El atún es un recurso que es ofrecido a nivel mundial bajo diferentes presentaciones, clasificadas por tipo de proceso o producto terminado. En el 2001, las conservas de atunes y la presentación de congelados representaron el 40% y 54%, en su orden, de la producción total. En ese mismo año, Tailandia registró 269 mil toneladas de conservas de atún (20%) y fue el primer productor mundial. Estados Unidos ocupó el segundo lugar con 230 mil toneladas (18%). La producción de enlatados en Ecuador fue de 65 mil toneladas, 4% de la producción mundial, ocupando así el octavo lugar.

De acuerdo a las cifras del año 2001, el Ecuador es el décimo exportador mundial de atún, con una participación del 3% de la oferta total; pero dentro del OPO, el país ocupa el primer lugar en

exportaciones de enlatados. El Ecuador ocupa el cuarto lugar a nivel mundial en exportación de conservas de atunes (6% del total) después de Tailandia (30%), España (12%) y Costa de Marfil (8%).

El clúster atunero comprende el conjunto de todas aquellas empresas que están relacionadas a la captura, procesamiento y comercialización del atún, que trabajan dentro del territorio ecuatoriano y atienden tanto a la demanda del mercado local como a la de mercado extranjero. El clúster del atún se clasifica en tres fases: extracción (relacionado con los niveles y procesos de desembarques), transformación (vinculado con la industrialización del atún) y comercialización.

Dentro del proceso de industrialización del atún, las presentaciones enlatados y congelados de pescado, son las que reportan los mayores volúmenes de producción. La producción de conservas de atún, en el periodo 1990–1999, representa en promedio el 50% de la producción total de enlatados. Durante el período 1990-1999, el atún congelado fue el producto con mayor nivel de tonelaje producido, seguido de las 5 conservas de atún. El atún en estado fresco ha mantenido relativa estabilidad principalmente desde 1994.

La participación de las exportaciones de atún, dentro del rubro de las exportaciones no petroleras, se ha duplicado en el período 1996-2002, al pasar de 4,1% al 8.5%. La participación del atún en las exportaciones de productos marítimos se ha elevado significativamente a partir de 2000, producto de mayores niveles de procesamiento y exportación del atún y por la menor participación de las exportaciones de camarón debido a los problemas que atravesó este sector. En el 2002, se marca un récord histórico de participación al representar el atún el 38% de la oferta marítima exportable.

En lo que respecta al mercado de destino, existe una alta concentración de mercado de destino de las exportaciones

ecuatorianas. Cuatro países (Estados Unidos, España, Japón y Reino Unido) absorben el 85% de las exportaciones de atún; más del 70% de la exportación de atún se destina a los Estados Unidos, lo que implica una alta vulnerabilidad ante shocks negativos que afecten a ese país.

Estados Unidos es el principal destino de los enlatados: en el 2002, el 51% de este rubro de exportación fue para ese país. Las exportaciones de filetes de atún también están concentradas en Estados Unidos (76%). Las exportaciones de atún congelado están concentradas en España (98%).

Siendo entonces la industria del atún y sus derivados de gran importancia para la economía del país, resulta fundamental hacer uso de todos los elementos disponibles para lograr no solo su estabilidad sino también su desarrollo.

Existe una gran cantidad de estudios e investigaciones en torno a los sitios, temperaturas, épocas, procesos y demás elementos aplicados a la captura y procesamiento del atún, sin embargo se encuentra poco o nada sobre el elemento humano que debe integrarse a esta industria para fortalecerla y enriquecerla.

Este proceso de estudio en particular, está orientado a definir los parámetros conductuales que deben caracterizar al recurso humano de esta actividad en particular y mediante ello, brindar una nueva herramienta que conlleve al alcance de los objetivos primordiales de un crecimiento sostenido de la industria y sus repercusiones en la economía de la localidad, del país y la región.

La identificación de la competencia laboral requerido por el personal se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo. Tendencias que se caracterizan por su creciente complejidad y

apertura sistémica, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida del personal.

1.2.2 Contexto meso

Una actividad que ciertamente se ha ganado un sitio importante en la economía del país, es la del sector atunero, habiéndose desarrollado en forma sostenida y creciente por décadas. En la actualidad ha generado una gran cantidad de plazas de empleo, derivada de la formación de innumerables fábricas procesadoras de atún, sardinas, pesca blanca y variedad de mariscos.

La actividad atunera en el Ecuador inició en el Puerto de la ciudad de Manta con la industrialización de procesamiento de atún. Al mismo tiempo, pequeñas embarcaciones pesqueras tenían autonomía y capacidad limitada, los cuales integraban la flota pesquera. En la actualidad, la flota pesquera ha crecido significativamente, convirtiéndose en la tercera flota pesquera más importante en el Océano Pacífico Oriental.

El Atún en conservas es la principal presentación que Ecuador exporta, representa el 54% del volumen total exportado, seguido de lomos precocidos con 45%.

Las especies capturadas son procesadas en plantas empacadoras que cumplen con las regulaciones y procesos de control internacionales. Desde hace muchos años, éstas han implementado HACCP, y en algunos casos certificaciones ISO para asegurar la efectividad de los sistemas de control, calidad y seguridad animal.

Alrededor del 80% de las plantas procesadoras y empacadoras están ubicadas en el Puerto de Manta.

En el entorno económico y laboral actual, la valoración de las denominadas “competencias profesionales”, entendidas como conjunto de capacidades, habilidades y actitudes complementarias a la formación técnica, se están convirtiendo en un factor determinante de los procesos de selección de las empresas.²

Las exportaciones pesqueras del Ecuador en el primer semestre del presente año señalan 79.051.768 kl de atún en conservas y 47.700.264 en pescado congelado.

El objetivo será el de determinar las competencias que deberá poseer el recurso humano interesado en ser partícipe de esta actividad y básicamente nos enfocaremos en el área administrativa, siendo conscientes que las áreas de producción cuentan con una serie de manuales y normativas que le brindan un soporte. De esta manera, fortaleceremos todas las áreas inmersas en el proceso de esta actividad.

1.2.3 Contexto micro

TECOPESCA C. A., se constituye en Octubre del año 2000, con la finalidad de exportar productos del mar hacia varios mercados internacionales, teniendo a la fecha como actividad principal la producción de “lomos pre cocidos congelados, conservas de atún y productos alimenticios, con un altísimo valor agregado.

Esta empresa, cuyo capital es 100% ecuatoriano, se ha convertido en poco tiempo en una de las más representativas del sector alimentos a nivel sudamericano, cuenta con una capacidad instalada de producción de 210 TM día, distribuidas entre sus varias líneas de proceso.

² Fuente: Empresas de Manifiestos, Revista Ecuador Pesquero junio-agosto 2011 pag.#40

Las instalaciones de TECOPESCA C.A. están ubicadas en la ciudad de Manta (principal puerto atunero de América) provincia de Manabí – Ecuador; estratégicamente ubicada en el Km. 4.5 vía Manta – Rocafuerte, a solo 5 minutos del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro y a 15 minutos del puerto marítimo. Nuestras instalaciones descansan sobre una superficie de 130.000 metros cuadrados, factor que entre otros nos ha permitido un crecimiento sostenido de nuestra infraestructura en virtud de la creciente demanda de nuestros productos en mercados internacionales.

Para realizar de manera eficiente su labor diaria la empresa cuenta con extensas y funcionales salas de proceso, que albergan a 1.100 plazas de trabajo, 80 tm día en cámaras de congelación, 10.000 tm. En mantenimiento de materias primas y 1300 tm en mantenimiento de productos finales congelados, así como también grandes bodegas y galpones industriales para sus áreas de conserva; más salas de hidratación, chill room etc. áreas soportadas con maquinaria y equipos de tecnología de punta.

En una Empresa donde la seriedad y la calidad son su principal activo, el laboratorio de aseguramiento de calidad juega un rol protagónico. Aquí se realizan permanentemente análisis para garantizar la idoneidad de los productos durante la compra, recepción, eviscerado, cocción, proceso de limpieza, congelación, empaque y su posterior exportación. Utilizando para este fin equipos debidamente calibrados bajo las más estrictas normas internacionales, a fin de garantizar la calidad total de nuestros productos finales.

El capital humano es de aproximadamente 1.200 obreros, los que realizan su labor diaria bajo las más exigentes normas y estándares de higiene y seguridad.

TECOPESCA actualmente cuenta con un mercado ganado a través de la calidad de sus productos en España, Francia, Italia, Portugal, Argentina, Venezuela, Israel, Alemania, Brasil, Reino Unido, entre otros.

1.3 Análisis crítico

Para las organizaciones de hoy, resulta indispensable, contar con un talento humano que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser minimizados cuando se realiza reclutamiento y selección, por ejemplo si necesitamos de un cargo cuyo FCE³ sea la constante productividad, por tanto se requerirá para garantizar su ejecución a un colaborador que posea como competencias la orientación al logro y habilidad para el trabajo en equipo entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente.

1.4 Prognosis

TECOPESCA a través del levantamiento de perfiles de competencias conductuales permitirá logros en la identificación de los colaboradores con un desempeño adecuado en un puesto o determinado cargo, respecto a los que tienen desempeño promedio en el puesto, además podrá retener una vez identificados a los mejores disminuyendo el índice de rotación hasta un nivel que la Organización lo considere necesario.

Dependiendo de la complejidad del trabajo, los “excelentes” alcanzaran una productividad mayor con agregación de ventajas en cuanto a la rapidez de aprendizaje, la adecuada selección y capacitación generaran un instrumento clave no solo a la hora de gestionar, sino también al seleccionar, promover y planificar un plan de carreras sin crear “títulos” y “estructuras” sin valor para la Organización.

³ Factor crítico de éxito

A mayor complejidad en el trabajo, mayor incremento en los resultados de los “excelentes”.

1.5 Formulación del problema

¿Cómo ha afectado al desempeño laboral de los colaboradores de TECOPESCA C.A. el no contar con un modelo de gestión por competencias conductuales?

Existe una incidencia en el comportamiento conductual de los colaboradores en el área administrativa de TECOPESCA C.A. por un insuficiente levantamiento de perfiles de competencias.

INTERROGANTES

¿Cuáles son los motivos por los que los colaboradores del área administrativa tienen resultados relativamente aceptables en sus evaluaciones de desempeño?

¿Qué técnicas y herramientas eficientes nos ayudaran a una correcta selección basada en comportamientos conductuales?

¿Cuáles son los efectos hacia la organización por haber asignado mayor peso en la selección basada en conocimientos y destrezas?

¿Cómo son las consecuencias de haber generado programas de capacitación generales sin haber focalizado la necesidad del perfil del puesto?

¿Qué beneficios tendría personal de TECOPESCA C.A. y la organización como tal, el implementar un modelo de gestión por competencias conductuales?

1.6 Delimitación del problema

CAMPO	Administración de empresas
AREA	Niveles administrativos
ASPECTO	Perfiles ocupacionales
DELIMITACION ESPACIAL	TECOPESCA C.A
DELIMITACION TEMPORAL	2010-2011

1.7 Justificación

Para tener identificado de algún modo los intangibles de una organización que puedan ser gestionados, es necesario el diseño de Perfiles de Competencias que permitan definir actitudes, aptitudes y competencias predictoras de éxito.

La gestión por competencias en las organizaciones es una estrategia nueva en el desarrollo y manejo del talento humano, los modelos implementados actualmente requieren de seguimiento, evaluación y reformas que les permitan continuar los resultados esperados; evaluar la efectividad de este proceso permite conocer los resultados obtenidos hasta ahora de la selección por competencias y plantear nuevas propuestas; además permite que el departamento de talento humano identifique los posibles resultados favorables o no favorables de la gestión, en el proceso cuando se evidencian los resultados a nivel de rendimiento, competencia, productividad, desempeño y todos aquellos indicadores que permitan observar las consecuencias de la selección por competencias.

Desde una perspectiva conductual es posible realizar un análisis a partir de una descripción de las conductas consideradas como exitosas para el cumplimiento de objetivos de la organización, lo cual es positivo ya que va más allá de un detalle de tareas o funciones que se deben cumplir por las personas, donde muchas veces se da cabida a la incertidumbre que significa el no saber cómo se espera que se hagan las cosas o en definitiva que se

espera de nosotros. A través de este análisis, se permite identificar comportamientos observados en las personas que están alcanzando los mejores resultados en una realidad organizacional específica, desde donde se derivan el perfil de competencias, bajo el supuesto que si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.

Concretamente, se requiere definir de forma operativa las competencias en términos de comportamiento, es decir, realizar un esquema de niveles de conductas asociadas a un resultado, dadas en función del grado de importancia que se les ha asignado, lo que permite identificar posteriores parámetros de evaluación en función de los indicadores conductuales asociados. Esto es beneficioso ya que posibilita reforzar los comportamientos deseados actualmente y los que van a ser imprescindibles en el futuro, ofreciendo una imagen clara del conocimiento, destreza, experiencia y rasgos que la persona requiere para desempeñar un trabajo de forma eficaz y eficiente. Esto resulta muy funcional en un contexto en donde el foco de interés se centra en los resultados que se obtengan, ya sea a nivel de organización, como a nivel de personas.

1.8 Objetivos

1.8.1 Objetivo General

Formular perfiles conductuales y su impacto en el desempeño laboral en el área administrativa de TECOPESCA C.A.

1.8.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar y establecer las competencias de acuerdo a la realidad actual y futura para cada nivel del área administrativa de la organización.
- b) Analizar las competencias identificadas en cada nivel del área administrativa de la organización.

- c) Diseñar el Diccionario de Competencias de la organización que permitirá establecer los lineamientos para el levantamiento de competencias caso de estudio.

CAPITULO II:

ANTECEDENTES DE ESTUDIO SOBRE EL TEMA QUE SIRVA DE BASE A LA NUEVA INVESTIGACIÓN

2.1 Reconocimiento Institucional

2.1.1 Filosofía Empresarial

TECOPESCA C.A. a través de sus directivos desarrolla cada año la Planificación Estratégica la cual va acompañada de los objetivos y metas organizacionales con la finalidad de cumplir con su visión y misión.

Actualmente TECOPESCA C.A. a través de su departamento de Gestión de Personal posee un Manual de Funciones en el cual se detalla las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, las mismas que son difundidas a sus colaboradores a través de una inducción a fin de asegurarse de que cada persona tenga claro su rol dentro de la organización; adicional cuenta con un Manual de Perfiles de Puesto en el cual describe la preparación, instrucción y conocimientos que deben tener los colaboradores para poder ocupar determinada función dentro de la organización.

TECOPESCA C.A. cuenta con un procedimiento de selección que tiene como objetivo lograr la vinculación del personal, acorde a los perfiles requeridos por la estrategia de la organización, nuestra política de selección se basa en la transparencia, en la publicidad de criterios, siendo estos conocidos por todos los interesados, en la igualdad de oportunidades que genere afinidad y uniformidad de criterios y basarse en un reclutamiento universal, siendo este coherente con la política interna, social y la legislación laboral vigente.

La organización también cuenta con un proceso para la capacitación, formación e inducción cuyo objetivo es diseñar un sistema eficaz que permita generar una cultura de aprendizaje continuo que asegure el desarrollo de conocimientos para los puestos de trabajo. En forma anual se presentan las necesidades de capacitación las cuales son analizadas a fin de elaborar la planificación correspondiente para su ejecución, cabe indicar que se evalúa la eficacia del evento, instructor, aspectos logísticos y contenido. La organización se asegura que los colaboradores hayan obtenido los conocimientos necesarios a través de evaluaciones de tipo cuantitativa, realizando seguimientos permanentes con el fin de poder tomar acciones correctivas durante el proceso.

Además, se cuenta con una herramienta informática que permite evaluar el desempeño de los colaboradores y que orienta el esfuerzo colectivo e individual para ejecutar acciones que se enfoquen en los objetivos y estrategias institucionales (APOR: Administración por objetivos y resultados). El propósito de esta herramienta es armonizar las actividades de los colaboradores para generar conocimiento de cómo su contribución impacta en los resultados institucionales, finalmente nos permite fomentar la comunicación entre la línea de supervisión y los mismos. La organización reconoce económicamente el esfuerzo y aporte de aquellas personas que se encuentran en niveles de excelencia.

Siendo el Talento Humano el capital más valioso de la organización, constituye de alta relevancia la implementación del modelo de gestión por competencias, el cual solo orienta los comportamientos individuales y colectivos para lograr la cultura deseada así como los objetivos organizacionales y el progreso de cada uno de los colaboradores en su gestión y desarrollo profesional.

Las competencias son características de las personas que alcanzan los resultados esperados en su puesto de trabajo mediante un desempeño adecuado; partiendo de este concepto, consideramos importante que la organización caso de estudio aplique este modelo ya que ha resultado una opción para organizaciones implantan de manera efectiva el ciclo de Gestión de Personal, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran.

A la vista de la experiencia adquirida hasta la fecha, el Departamento de Gestión de Personal de la organización se ha propuesto alcanzar mejorar los niveles de desempeño laboral, profundizando en este planteamiento y sus posibles aplicaciones, teniendo como eje central identificar los comportamientos conductuales que permitan a los colaboradores ser exitosos en su cargo, desde la autonomía y la posibilidad de emprender formas de auto desarrollo a partir de las metas personales que cada trabajador se pueda plantear.

2.1.1.1 Quiénes Somos?

Nos dedicamos a la actividad pesquera en las fases de procesamiento y comercialización de productos del mar, comprometida a minimizar la contaminación del medio ambiente.

2.1.2 Visión

La visión de **TECOPESCA C.A.** es convertirse en una de las empresas líderes a nivel sudamericano en la comercialización de productos del mar, con especial énfasis en la elaboración de productos con valor agregado.

2.1.3 Filosofía Corporativa

- Respeto y amor por los demás
- Integridad
- Creación de Valor
- Excelencia
- Ética y Honestidad
- Responsabilidad

Las personas son más importantes que nuestro negocio y por ello cultivamos y mantenemos las buenas relaciones interpersonales y justas dentro de la empresa y fuera de la misma, predominando el espíritu de servicio más que del lucro.

Desarrollamos nuestras relaciones personales y empresariales de tal manera que no tenemos nada por que debamos ser reprendidos o avergonzados delante de Dios, de los demás y de nuestra conciencia.

Todas nuestras acciones y decisiones tienen como fin el incrementar el valor de las empresas del Grupo Corporativo Visión y generar la mayor rentabilidad posible para sus accionistas.

Sin distinción de rango y posición, todos nos esforzamos de manera voluntaria y permanente por la búsqueda continua de la calidad humana, de nuestros productos y servicios, dando un uso óptimo a los recursos y colaborando sincera e irrestrictamente para cumplir los objetivos de Grupo Corporativo Visión.

En Grupo Corporativo Visión condenamos las prácticas de corrupción, y demás comportamientos parecidos.

En Grupo Corporativo Visión asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones.

TECOPESCA aplica Responsabilidades Corporativas consideradas como el conjunto de formas y maneras como la empresa se propone interactuar con las personas y entidades con quienes constantemente se relaciona; son aquellos valores y conceptos que van a regir los actos que se tenga con terceros. Su definición constituye la base para establecer las diferentes políticas institucionales que facilitan la relación y el comportamiento de las personas.

Se practican y obedecen en áreas o departamentos designados por la institución que tiene como responsabilidad relacionarse con grupos específicos.

2.1.4 Responsabilidad Social

TECOPESCA está determinada en contribuir al sector pesquero que permita sustentar una explotación y desarrollo controlados.

Los compromisos con la sostenibilidad son los siguientes:

- Proporcionar salud y seguridad en el trabajo y óptimas condiciones laborales.
- Producir con conciencia sobre los recursos naturales y los impactos ambientales.
- Calidad legalidad e higiene en productos para satisfacción del cliente.
- Alineamiento de proveedores con los valores, principios y sistemas de gestión.
- Potenciar mejoras en la calidad de vida de los empleados, sus familias y las comunidades en las que viven.

2.1.5 Organigrama funcional

La organización de la empresa es de tipo funcional (Ver anexo 1)

2.1.5.1 Head Count: Detalle y caracterización

Sección / Área	Puesto / Cargo De Trabajo	Nº Trabajadores	Total
Presidencia	Gerente General	1	
	Asistente de Gerencia	1	2
Seguridad Integral	Jefe de Seguridad	1	
	Supervisor de Seguridad	3	
	Técnico en Seguridad Industrial	1	4
Contabilidad	Jefe Financiero	1	
	Asistentes Contables	4	
	Contador	1	
	Pagador	1	
	Jefe De Compras	1	
	Auxiliar De Compras	1	
	Jefe De Sistemas	1	
	Técnico De Soporte Usuario	1	
	Responsable De Bodega	1	
	Auxiliar De Bodega	2	14
	Gestión de Personal	Jefe Gestión de Personal	1
Asistente Gestión de Personal		2	
Trabajadora Social		1	
Medico de planta		1	
Recepcionista		1	
Técnico de nomina		1	7
Comercio Exterior	Jefe De Comercio Exterior	1	
	Asistentes De Com. Exterior	3	4
Comercialización	Jefe Comercialización	1	
	Asistente de Comercialización	1	2
	SUMAN TOTAL		33

2.1.6 Clima laboral

El 05 de noviembre del 2010 se desarrolló el Proyecto de Diagnóstico Productividad Laboral con la Compañía MANPOWER con el desarrollo de talleres de indagación y entrevistas de personal con responsabilidad de supervisión (Mandos medios).

El clima laboral conocido como clima organizacional, es la suma de percepciones de los trabajadores sobre la estructura y los procesos que se aplica en su medio laboral, por lo tanto, su conducta, será el resultado de dicha percepción, de la interacción de las características personales del empleado con las características organizacionales de la empresa. Como toda organización, es un sistema integrado y dependiente de otros subsistemas que están dentro del sistema; dentro del clima organizacional, hablando del macro clima, existen otros sub climas que varían de acuerdo al nivel que pertenece a la organización.

En este, se describen los diferentes aspectos como elementos sustanciales, que están interviniendo en el desarrollo del clima laboral de la empresa TECOPESCA, teniendo como eje de observación, los valores porcentuales que están encasillados como resultados negativos desde el 20% o más de ella, por cada pregunta que fueron contestadas por los empleados al aplicarse check list; estos valores son considerados indicadores que estarían afectando sobre la producción y productividad de la empresa.

A continuación describimos los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas:

a) Aspectos afectivos

El 28% respondió estar en desacuerdo y el 72% muestra una aceptación por parte de la población de colaboradores en el marco

diagnostico del clima laboral como segundo aspecto más significativo en el desarrollo del clima laboral de la empresa, por su tasa de negatividad en comparación con los demás aspectos estudiados. En cuanto a los valores de negatividad, los aspectos más relevantes tenemos los siguientes:

En lo referente al servicio de alimentación, el 63% muestra desacuerdo por parte de los empleados; el 47% respondió que detecto un alto índice de trato inadecuado, el 44% muestra un sentido de justa remuneración por el trabajo realizado, el 43% muestra desinterés por el puesto de trabajo, el 32% muestra una baja desconfianza hacia la empresa, el 29% indica que existe un decrecimiento de los valores y principios, el 25% indica tener desconfianza en el sistema de evaluación del desempeño, el 23% indica que mantiene una distancia entre las jefaturas y sus subalternos, el 23% indica que las relaciones interpersonales están afectadas, el 21% indica que no hay trabajo en, y finalmente, el 21% respondió que si existe el respeto a los empleados.

FACTOR AFECTIVO				
PREGUNTA	Positiva		Negativa	
	%	Empleados	%	Empleados
Los jefes apoyan a los empleados ante un problema	81	244	19	57
Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos	79	238	21	63
En esta empresa los jefes tratan bien a sus empleados	79	238	21	63
El lugar donde trabajo es agradable y facilita mi trabajo	90	271	10	30
El sueldo que recibo va de acuerdo con la labor que desempeño	56	169	44	132
Si tuviera un problema personal la empresa me ayudaría	68	205	32	96
El servicio de alimentación me agrada	37	111	63	190
La evaluación de mi trabajo es justa y equilibrada	75	226	25	75
Es agradable trabajar con mis compañeros	94	283	6	18
En esta empresa se puede trabajar con alegría el jefe acepta y promueve el buen humor	84	253	16	48

Los jefes se acercan para conocer los problemas de su equipo	77	232	23	69
No importa si hago las cosas bien nadie me reconoce	53	160	47	141
Si pudiera me gustaría cambiar mi trabajo dentro de la empresa	57	172	43	129
Las personas con quienes trabajamos demuestran sencillez y humildad	77	232	23	69
Existe respeto y amabilidad en el trato en las diferentes áreas de trabajo	71	214	29	87
TOTALES	72	217	28	84

b) Aspectos Sociales

En cuanto a los resultados del aspecto social tenemos: un 83% de los empleados muestra su aceptación y el 17% indica tener inconformidad. Se establece que debe mejorarse el clima laboral.

Entre los factores que mantienen una negatividad para el clima laboral, están la el 39% indica la existencia de falta de orientación por parte de los mandos medios de la organización sobre sus subalternos, el 24% indica que existe una incomprensión por la presencia de la radio HCGLOBAL, el 21% indica sobre la ayuda en la comunicación y el 20% manifiesta que perciben comportamiento no adecuado en los grupos de trabajo.

ASPECTO SOCIAL				
PREGUNTAS	Positiva		Negativa	
	%	Empleados	%	Empleados
En mi trabajo se alienta la creatividad y sugerencias para mejorar	88	265	12	36
El jefe da lineamientos generales y uno puede organizarse	61	184	39	117
Es agradable trabajar con mis compañeros	94	283	6	18
Para sacar el trabajo adelante las personas nos ayudamos	92	277	8	24

Los trabajadores tienen puesta la camiseta de la empresa	81	244	19	57
Los comportamientos del personal reflejan los valores y principios declarados por la empresa	80	241	20	60
Estamos dispuestos a colaborar en trabajos extras cuando es necesario	92	277	8	24
Existe solidaridad en mi equipo de trabajo	80	241	20	60
El trabajo que realice la radio HCGLOBAL es aceptado por todos	76	229	24	72
La radio HCGLOBAL nos ayuda a comunicarnos mejor	79	238	21	63
La radio HCGLOBAL es una buena iniciativa	86	259	14	42
TOTALES	83	249	17	52

c) Aspectos Intelectuales (Saber Hacer)

A continuación se muestran los resultados finales de este aspecto, un 79% indica que existe aceptación por parte de los empleados, el 21% manifiesta que existe negatividad, y un alto indica manifiesta que se está afectando al clima laboral de la empresa TECOPESCA C.A.

Hay la percepción por parte de los empleados que los mandos medios no instruyen en base a procedimientos, el 39% indica que no tienen la costumbre de orientar a sus subalternos, un 36% manifiesta que las ideas de los demás empleados no son tomadas en cuenta en las mejoras de los procesos, un 29% indica que no hay una comprensión sobre las prioridades que tiene la empresa por parte de los empleados, un 21% determina que no hay renovación de las políticas y procedimientos internos de la empresa, y un 20% de los empleados expresan hipotéticamente que no creen que la división del trabajo ayuda en los mejoramientos de la producción.

ASPECTO INTELECTUAL				
PREGUNTAS	Positiva		Negativa	
	%	Empleados	%	Empleados
Las metas de la empresa están claramente comunicadas	81	244	19	57
La división de trabajo del trabajo en la empresa ayuda a alcanzar las metas	80	241	20	60
Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo	93	280	7	21
La empresa crea suficientes Procedimientos y políticas nuevas	79	238	21	63
Comprendo el propósito de mi organización	84	253	16	48
Las prioridades de la empresa son comprendidas por los empleados	71	214	29	87
La empresa se preocupa que la gente aprenda y capacite	91	274	9	27
El jefe da lineamientos generales y uno puede organizarse	61	184	39	117
Estoy de acuerdo con las metas logradas en mi unidad de trabajo	90	271	10	30
Las ideas de todos son tomadas en cuenta	64	193	36	108
TOTALES	79	238	21	63

d) Aspectos de Querer Hacer (Comportamiento Laboral)

El 78% manifiesta notar un rechazo del 22% de los trabajadores de la institución. Este aspecto incide en un lato índice en la afectación del clima laboral.

El 41% indica que no se les permite libertad de expresión, de pensamientos e ideas de los empleados, el 24% de los jefes no mantienen una estrecha relación laboral con sus subalternos, el 23% indica que no hay respeto a las ideas antagónicas o desacuerdos de los compañeros de trabajo, y el 21% de los empleados tienen la percepción que la empresa no cambia, que es estática frente a las modificaciones que se tiene en el mundo empresarial

ASPECTO QUERER HACER				
PREGUNTAS	Positiva		Negativa	
	%	Empleados	%	Empleados
En la empresa se puede expresar lo que se piensa sin temor	59	178	41	123
Respeto las ideas de los demás aun si no las comparto, soy tolerante	77	232	23	69
Es agradable trabajar con mis compañeros	94	283	6	18
En esta empresa trabajo con alegría el jefe promueve el buen humor	84	253	16	48
Los jefes se acercan para conocer los problemas de su equipo	76	229	24	72
TOTALES	78	235	22	66

Aspectos de Liderazgo

Este aspecto es uno de los más afectados, marca una negatividad del 29% por parte de los empleados y una aceptación del 71%.

En los puntos más destacados en la negatividad en el aspecto del liderazgo que están manifestando las jefaturas o supervisores de la empresa TECOPESCA, hay que anotar lamentablemente que el 48% de los teco líderes no están atentos a las necesidades de sus subalternos, el 39% no dan lineamientos claros sobre los procesos y los objetivos diarios del trabajo, además el 39% de los líderes informales son vistos como rangos que no permiten o no mejora la comunicación bilateral entre subalternos y jefes, el 31% indica que existe falta de respeto a la libre expresión de pensamientos, sugerencias o comentarios de los empleados, el 30% indica que se muestra un rechazo a su categoría por parte de los empleados, el 24% percibe al mismo tiempo concordancia con la falta de atención a los problemas que tienen los empleados y el 21% indica que existe un alto

índice de ausencia de apoyo por parte de los supervisores a sus subalternos.

ASPECTO LIDERAZGO				
PREGUNTAS	Positiva		Negativa	
	%	Empleados	%	Empleados
Mi supervisor inmediato apoya mis esfuerzos	79	238	21	63
El jefe da lineamientos generales y uno puede organizarse	61	184	39	117
Se puede expresar lo que se piensa	69	208	31	93
En mi equipo de trabajo se habla bien de la empresa y se lucha por alcanzar los objetivos	84	253	16	48
En esta empresa trabajo con alegría el jefe promueve el buen humor	84	253	16	48
Los jefes se acercan para conocer los problemas	76	229	24	72
Los líderes informales actualmente considero que ayudan a entendernos mejor con nuestros jefes	61	184	39	117
TOTALES	71	214	29	87

En resumen, es evidente que los resultados entre las encuestas diligenciadas al inicio del año 2008 con la última generada a finales del año 2010, han superado en 10 puntos porcentuales de mejoría en la institución.

CUADRO GENERAL DEL CLIMA LABORAL				
ASPECTOS	Positiva		Negativa	
	%	Empleados	%	Empleados
Afectivos	72	217	28	84
Aspecto social	83	249	17	52
Aspecto intelectual	79	238	21	63
Aspecto querer hacer	78	235	22	66
Aspecto liderazgo	71	214	29	87
Encuesta sobre el cumplimiento de los principios gerenciales practicados por su jefe	88	265	12	36
Cumplimiento de los valores aplicados por las jefaturas	94	283	6	18
TOTALES	81	243	19	58

Ante los resultados establecidos se recomiendan aplicar las siguientes estrategias:

- ✓ Plan de Formación continua del personal,
- ✓ Establecer mejoras en beneficios sociales para compensar el déficit de la capacidad adquisitiva de la remuneraciones frente a la crisis económica del país,
- ✓ Realizar de programas sociales,
- ✓ Actualizar en los procesos de trabajo,
- ✓ Mejorar el tipo de liderazgo

2.1.7 Capacitación

2.1.7.1 Identificación de necesidades de formación

Cada Jefe de Área o Propietario de Proceso evalúa cada año, las necesidades de formación del personal a su cargo en base a las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias necesarios para el proceso, y remite a Gestión de Personal en el registro "Identificación de necesidades de formación" (Ver Anexo 2), que incluye:

- ✓ Datos generales de Departamento/Proceso
- ✓ Fuente de solicitud de formación
- ✓ Objetivo del Departamento
- ✓ Necesidades de Capacitación, detallando temas, cargos y priorización de necesidades.
- ✓ Información general
- ✓ Personas del departamento que puedan actuar como capacitadores
- ✓ Sugerencias para mejorar los procesos de capacitación
- ✓ Elaboración y aprobación.

Este proceso debe darse también después de realizarse auditorías internas o externas, simulacros, emergencias o reclamaciones en aquellos procesos o áreas según corresponda, en las que se detectare falencias en la formación.

2.1.7.2 Plan de Formación

El Jefe de Gestión de Personal evalúa el registro de “Identificación de necesidades de formación” y la correspondencia de dichos requerimientos con el Perfil y Competencias del Puesto, analiza en el mercado las posibilidades reales de formación, luego de esto conjuntamente con el Jefe de Área o Propietario de Proceso registra las firmas de aprobado el registro.

El Jefe de Gestión de Personal elabora el “Plan de Formación” (Ver Anexo 3) de acuerdo a las solicitudes aprobadas y evalúa el mismo cuando la ocasión lo amerite mínimo cada año. El Plan de Formación es aprobado por el Subgerente General.

Para aquellas necesidades de formación que se presenten posterior a la emisión del Plan de formación, el Jefe de Gestión del Personal las incluye en el Plan y se da el mismo tratamiento citado anteriormente.

2.1.7.3 Ejecución del Plan de Formación

El Jefe de Gestión de Personal archiva el original del registro: “Plan de Formación” dando el seguimiento respectivo a cada actividad planificada.

2.1.7.4 Evaluación de la formación

La evaluación será aplicada a todas las actividades para las formaciones tanto internas como externas.

El instructor presenta una planificación sobre los aspectos a desarrollar en la capacitación de acuerdo al registro “Planificación de Capacitación” (Ver anexo 4).

2.1.7.5 Evaluación del evento

Una vez realizado el curso de formación, los asistentes aplican un cuestionario de “Evaluación del evento” (Ver Anexo 5), que comprende una calificación del curso desde Regular a Muy Bueno; tanto en la Evaluación del Instructor, contenido del curso y logística del evento. Se lo entregan al Jefe de Gestión de Personal para medir resultados. Además entregarán una copia del certificado de participación para archivo.

Luego de la tabulación realizada y analizados sus resultados, si se obtuviere sobre 30% de calificación regular se programará una nueva formación corrigiendo las deficiencias detectadas.

2.1.7.6 Evaluación del participante

A los participantes se aplicará una evaluación entregada por el Instructor de tipo cuantitativa, la base para aprobar será del 70% del total de la nota, la cual se realizará al finalizar dicha formación. En caso de un rendimiento inferior a lo establecido, Gestión de personal informará al Jefe departamental que dicho participante ha obtenido una calificación por debajo del requisito establecido, para lo cual se le dará un plazo de 10 días a fin de

que se prepare y realice una nueva evaluación, reflejándose en la misma evaluación.

2.1.7.7 Seguimiento de la formación

Si la calificación del evento y del participante hubiese sido satisfactoria, luego de transcurridos dos meses de haber recibido la formación el Jefe de Gestión de Personal o su equipo, entregan la evaluación del participante nuevamente al Jefe de área o Propietario de proceso que solicitó la formación, el mismo que evalúa según el total de asistentes a una acción formativa:

- ✓ De 1 a 20: se evalúa al 50% de los participantes
- ✓ De 21 a 80: se evalúa al 30% mínimo 10 personas
- ✓ De 81 a 150: se evalúa al 25% mínimo 24 personas
- ✓ De 151 en adelante: se evalúa al 20% mínimo 38 personas

Dentro de las evaluaciones deberá estar incluido el personal de supervisión.

Para aquellas personas que obtengan una evaluación menor al 70%, será necesario un proceso de retroalimentación que incluya la firma del participante señalando su compromiso de mejoramiento y una nueva evaluación luego de 30 días a partir de su primera evaluación, el Jefe de Área o Propietario de Proceso evalúa al personal dejando constancia del resultado de evaluación en el mismo registro.

Si luego de la segunda evaluación los resultados fuesen los mismos se iniciara una nueva formación, que puede incluir la inducción o replica del tema.

Una vez realizado el seguimiento por parte de cada Jefe de Área o Propietario de Proceso, entregan el registro de evaluación al Jefe de Gestión de Personal para su archivo.

El Jefe de Gestión de Personal y el Jefe de Área o Propietario de Proceso a partir de la Evaluación de Formación, evalúan la eficacia y la ejecución del Plan de Formación aprobado y deciden su cierre o un nuevo análisis de las necesidades de formación.

2.1.8 Evaluación de desempeño laboral

El objetivo de esta herramienta es medir el grado de desempeño y de contribución de los colaboradores de la Organización con el fin de mejorar la eficiencia institucional, además tiene como propósito fomentar la comunicación entre supervisor inmediato y colaboradores, permite realizar reconocimientos de acuerdo con el desempeño de los colaboradores y finalmente identificar áreas que requieran capacitación.

Para el efecto se aplican las siguientes herramientas para realizar la evaluación de desempeño a todos los colaboradores de la institución.

1. Administración por Objetivos APOR, aplicable a procesos administrativos
2. Evaluación por Ranking aplicable al personal operativo

El procedimiento como se manejarán las evaluaciones es el siguiente:

- ✓ Todo el personal deberá tener fijados sus objetivos anuales, de manera que todas las posiciones estén alineadas a los objetivos institucionales.

- ✓ La fijación de objetivos deberá realizarse al inicio del año una vez que la Presidencia defina los objetivos institucionales y los priorice dentro de cada área.
- ✓ El seguimiento al avance de objetivos se realizará cada seis meses de manera obligatoria por parte del jefe inmediato.
- ✓ En cada una de las revisiones semestrales deberá haber un proceso de retroalimentación con el colaborador.
- ✓ Toda persona que ingrese a la organización deberá tener objetivos fijados e ingresados al sistema en los primeros 90 días de su ingreso.
- ✓ Cuando una persona es cambiada de área, el nuevo supervisor deberá asignar las nuevas metas; si fuera el caso la evaluación final deberá ser compartida con el supervisor anterior.
- ✓ Los objetivos podrán modificarse únicamente con la aprobación del Supervisor o si la Institución cambia los objetivos institucionales.
- ✓ El cumplimiento anual será medido bajo parámetros institucionales y se considerará como la medida de desempeño anual de la persona:
 - ✚ EXCELENTE (5), Sobresale del resto de colaboradores y supera en gran medida los resultados esperados.
 - ✚ MUY BUENO (4), Sobresale del resto de colaboradores y supera los resultados esperados.
 - ✚ BUENO (3), Cumple con los resultados esperados
 - ✚ NECESITA MEJORAR (2), Dejó de cumplir en parte los resultados
 - ✚ NO ACEPTABLE (1), No cumplió los resultados
- ✓ En los casos en que el colaborador tenga una calificación de 1 o 2, el supervisor deberá dar retroalimentación y hacer

seguimiento personalizado del desempeño, con la notificación formal correspondiente.

- ✓ Cuando un colaborador tenga la calificación de 1 durante dos periodos seguidos, la organización finiquitará la relación laboral.
- ✓ Cuando un colaborador tenga la calificación de 2 durante dos periodos seguidos se pondrá a consideración del Jefe departamental su permanencia en la organización.

2.1.8.1 Administración por objetivos y resultados

Administración por objetivos y resultados es una manera de obtener mejores resultados a través de la acción administrativa. Es un método mediante el cual, la Institución a través de sus líneas de supervisión, fijan objetivos y estándares para el rendimiento de los colaboradores, atando estos, a los objetivos institucionales de acuerdo al formato “Administración por objetivos y resultados” (Ver anexo 6)

La administración por objetivos es una metodología que orienta el esfuerzo colectivo e individual a ejecutar acciones que se enfoquen en los objetivos y estrategia institucional.

Los propósitos de la fijación de objetivos son:

- ✓ Armonizar las actividades de las diferentes Áreas/Departamentos/Personas para lograr los objetivos institucionales.
- ✓ Priorizar los esfuerzos grupales e individuales para alcanzar los objetivos más relevantes.
- ✓ Orientar los esfuerzos grupales e individuales hacia los objetivos institucionales.

- ✓ Conocimiento por parte de cada Colaborador de cómo su contribución impacta en los resultados institucionales.
- ✓ Fomentar la comunicación entre supervisor inmediato y colaborador.

a) Objetivos del APOR

Es la descripción de los resultados que desea alcanzar en un determinado período y se deriva de las definiciones estratégicas de la organización.

Los objetivos deben ser:

- ✓ Medibles (Identificar y definir el criterio de medida)
- ✓ Alcanzables (Retador y Realista)
- ✓ Retadores (Que impulsa a la persona a utilizar el 100% de sus capacidades, Conocimientos y destrezas)
- ✓ Tiempo (Con plazo/fecha límite especificada para su ejecución)
- ✓ Específicos (Claro en lo que se debe alcanzar y las metas y acciones que permitirán alcanzarlo.

b) Meta

Son los resultados concretos de lo que se espera alcanzar. Por ello, siempre deben contener: un peso, un criterio de medida y una fecha de cumplimiento que permita medir su grado de consecución en un plazo determinado con un plan de acción específico.

c) Peso

No todas las metas tienen la misma importancia o peso específico en el resultado, por lo que este nace de la Presidencia, y baja de la misma manera a los Jefes departamentales y a los colaboradores.

d) Criterio de medida

Es el factor a través del cual se medirá el grado de cumplimiento. Se expresa en porcentajes valores.

e) Fecha de cumplimiento

Son los plazos en los cuales se ha de cumplir las metas establecidas, indican la Fecha límite de cumplimiento de la misma.

f) Plan de acción

Son las acciones y/o actividades concretas que permitirán alcanzar las metas, siempre están vinculadas con las principales responsabilidades de la posición.

Cada plan de acción debe contener una fecha de cumplimiento, la cual no puede ser superior a la fecha de cumplimiento de la meta

g) Corresponsabilidad

Cuando una meta propia requiere acciones concretas de otras personas, significa que se necesita la corresponsabilidad en el cumplimiento de esa meta. Para el aporte de las otras personas

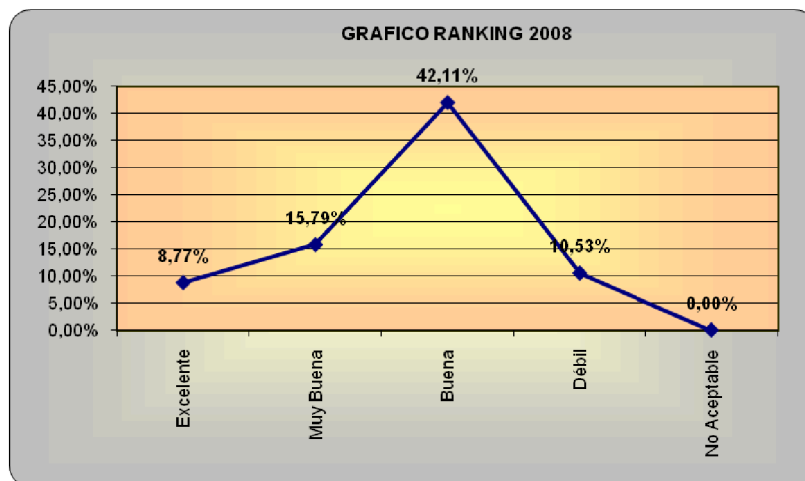
sea específico, es importante que se especifique el aporte concreto del plan de acción.

LOS CORRESPONSABLES SON COLEGAS, NO SUPERVISORES, NI COLABORADORES.

Las acciones requeridas deberán ser aceptadas por el Colega.

La fecha de fin de apoyo no puede ser superior a la fecha de cumplimiento del Plan de Acción.

2.1.8.2 Resultados de las evaluaciones



RANKING	RANGO DE EVALUACIÓN		# DE PERSONAS
Excelente	98,5	100,99	5
Muy Buena	86,01	98,49	9
Buena	74,01	86,00	13
Débil	64,01	74,00	6
No Aceptable	50	64,00	0
TOTAL			33

2.2 Fundamentos Filosóficos teóricos a partir de las categorías básicas

En los inicios del tercer milenio, el mundo acumula un enorme caudal de conocimientos y tecnologías, que conjuntamente con los que se van a descubrir, hace imposible que el hombre pueda apropiarse de ellos. Por lo que se requiere que el personal se prepare en cuatro elementos: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir

2.3 Fundamentos teóricos a partir de las categorías básicas

El mundo actual trae una nueva visión del talento humano convirtiéndolo en el integrante más importante para lograr el éxito en el mundo empresarial, ya que visualizar el talento humano como parte esencial le significa valor económico para las empresas y para los trabajadores. Concebida esta nueva perspectiva se integran modelos de gestión humana por competencias ya que desde estos se pueden vincular los dos puntos de vista que antes se creían nada relacionados el recurso económico y el recurso humano.

Los Departamentos de Gestión de Personal reprograman la dirección del personal, planteando el recurso humano no como un costo sino como una inversión, suponiendo una nueva perspectiva que permita la competitividad, abandonando el enfoque tradicional, evolucionando hacia una estrategia en donde el talento humano es quien logra los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional clave en el desarrollo de empresas exitosas.

2.4 Fundamentos legales

En nuestro país, las regulaciones legales no abarcan el campo de las competencias. Sin embargo un manejo profesional y consensuado del tema

contribuye a una estabilidad laboral que conlleva a su vez a mantener relaciones armónicas entre empleados y empleadores.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

El levantamiento de los perfiles de competencias conductuales permitirá a los colaboradores del área administrativa a alcanzar los objetivos y metas institucionales y mejorar su desempeño laboral.

2.5.2 Hipótesis Específica

- a) Se permitirá clarificar los comportamientos que se requieren en cada función.
- b) Se realizara permanentes proceso de retroalimentación de los comportamientos de cada persona frente a los requeridos por la función.
- c) Se proporcionara las herramientas necesarias para lograr un crecimiento profesional sostenido en comportamientos deseados.

2.6 Fundamentación conceptual: Competencia Laboral

2.6.1 Que son las competencias

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Podemos contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama lo más completa posible.

Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.⁴

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".⁵

Las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".⁶

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR:

Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

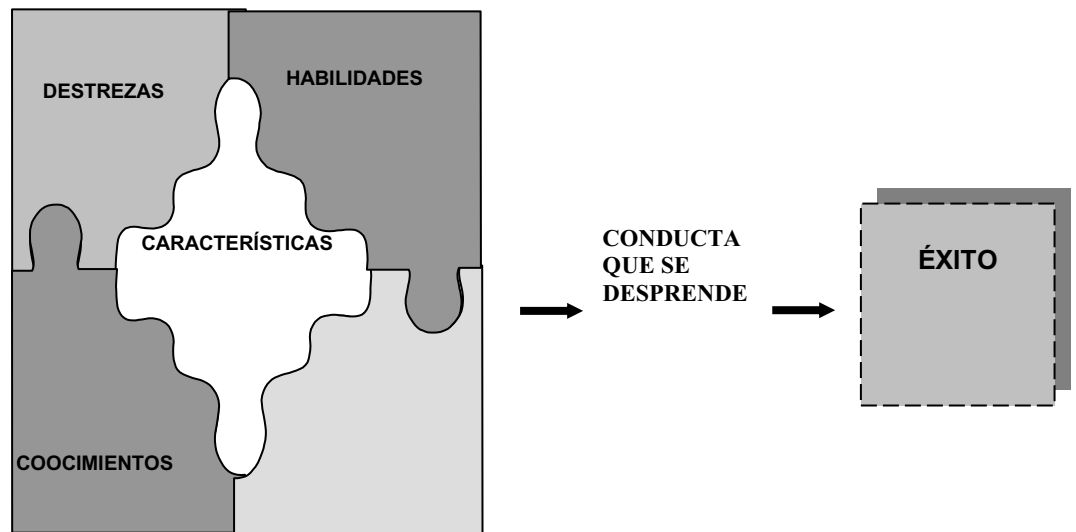
Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario" resume: "Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes".

⁴ Boyatzis, Richard (1982)

⁵ Spencer y Spencer (1993)

⁶ Rodríguez y Feliu (1996)

Figura 1 Que son las competencias



2.6.2 Principales cualidades de las competencias

- a) Son características permanentes de las personas.
- b) Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- c) Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- d) 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.
- e) Pueden ser generalizables a más de una actividad.

2.6.3 ¿Que compone una competencia?

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo

(motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores). Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”

2.6.4 ¿Cuántas competencias existen?

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por ello, no basta su estudio meramente nominal para su comprensión. Es necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

- ✓ Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.
- ✓ Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.
- ✓ Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- ✓ Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- ✓ Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías

- ✓ Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identificar la labor de una organización en particular.

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

2.6.5 Contenidos implicados en una competencia

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia:

- ✓ SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- ✓ SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- ✓ SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- ✓ SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

2.6.6 Elementos y características que componen una competencia

- a) Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una

persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

- b) Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
- c) Auto concepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
- d) Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.
- e) Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

2.6.7 Modelos de competencias

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

a) Modelo Funcional

Está orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Las competencias funcionales son la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.

El Enfoque Funcional NVQ es la característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas (Transcend, 1995). Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ): El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales. (Ibidem)

Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- ✓ Amplitud y alcance de la competencia;
- ✓ Complejidad y dificultad de la competencia;
- ✓ Requerimientos de habilidades especiales;

- ✓ Habilidad para realizar actividades especializadas;
- ✓ Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro;
- ✓ Habilidad para organizar y planificar el trabajo, y
- ✓ Habilidad para supervisar a otros.

La NVQ plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente:

- ✓ Resultados de las tareas;
- ✓ Gestión/organización de las tareas;
- ✓ Gestión de situaciones imprevistas;
- ✓ Ambiente y condiciones del trabajo.

Con estos elementos obligatorios que tienen que aparecer, la NVQ está impulsando las bases para una nueva organización del trabajo en planta.

La crítica de mayor peso a la metodología de análisis funcional detrás de cada NVQ es que solamente verifica qué se ha logrado pero no identifica cómo lo hicieron (Hamlin, Stewart, 1992). En la misma línea critican algunos analistas australianos el enfoque NVQ, diciendo que los atributos de conocimiento subyacente no pueden ser aislados de las prácticas actuales de trabajo. Atributos como saber resolver problemas, saber analizar, saber reconocer patrones estructurales, son muy dependientes del contexto, así que los intentos de enseñarlos fuera del contexto no tendrían sentido (Hager, 1995).

b) Modelo Conductual

Se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el

mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria.

El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

Las competencias conductuales es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores. Se desprenden de la estrategia y se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles⁷.

c) **Modelo Constructivista o Integrativo**

Las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana.

⁷ (Hamlin, Stewart, 1992)

Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

CAPITULO III:

METODOLOGIA

3.1 Tipos de investigación

En la presente investigación donde se levantaron los perfiles por competencias se han aplicado un conjunto de métodos de investigación que apoyaron en la consecución de los objetivos formulados. Entre los métodos seleccionados tenemos el Descriptivo y el Analítico, los mismos contribuyeron en la descripción situación actual de la empresa caso de estudio.

3.2 Población y muestra

La población o universo de este estudio está compuesto por el talento humano del Área Administrativa de TECOPESCA de la ciudad de Manta, el mismo que está constituido por 33 empleados. Para el caso de análisis se estableció el levantamiento del 100% de los perfiles de competencia de los funcionarios.

3.3 Técnicas de investigación

Dado que la investigación requirió de levantamiento de información, se aplicó técnicas adecuadas para su recolección, entre las empleadas tenemos:

- a) **La Observación Directa**, como fuente primaria, la misma apoyó en la determinación del comportamiento de los colaboradores a través de las líneas de supervisión.

- b) **Trabajo de campo**, a través del cual se diligenció la información in situ aplicando fichas prediseñadas para el levantamiento de perfiles.
- c) **Entrevistas semi estructuradas**, se estableció contacto directo con los informantes para profundizar la información de interés para el estudio. Los resultados se reflejan en las fichas de levantamiento de perfiles de cargo por competencia para registrar los comportamientos de cada uno de los colaboradores en sus funciones.

3.4 Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Perfiles de competencias conductuales.

Definición Conceptual	Categorías	Indicadores
Grado de aplicación de los perfiles de competencias conductuales	Competencias	Levantamiento y medición de competencias

Variable Dependiente: Evaluación de desempeño (Eficiencia y productividad)

Definición Conceptual	Categorías	Indicadores
Grado de incremento de la eficiencia y productividad en la organización.	Evaluación de desempeño Capacitación e inducción Clima Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la productividad • Elevar el nivel formación de los colaboradores • Satisfacción del cliente interno

3.5 Recolección y tabulación de la información

Para la recolección de información se trabajó bajo la modalidad de entrevistador y entrevistado aplicando fichas prediseñadas. Una vez

recopilada se procedió a procesar la información apoyado en los utilitarios de OFFICE, posteriormente se validó.

Finalmente, los resultados se presentaron a un Comité de Competencias de TECOPESCA quienes una vez revisada ratificaron los perfiles de competencias. Sirvió como fuente de información las entrevistas, la observación, manual de funciones y el estudio de clima laboral con que contaba la Organización.

3.6 Procesamiento y análisis

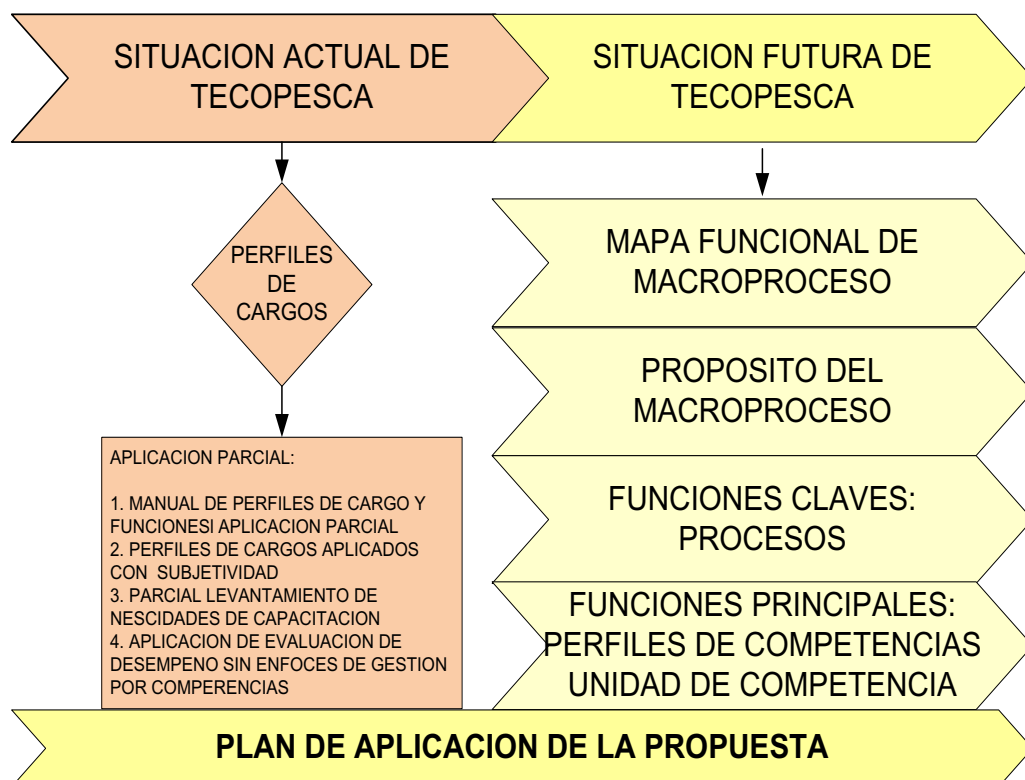
La información una vez recolectada se la almacenó en una base de datos, donde luego se procedió a ordenarla y analizarla, para la obtención de los resultados.

3.7 Plan de tabulación y análisis

La información resultante obtenida finalmente se presentó en formatos de datos formales para su posterior análisis e interpretación.

3.8 Levantamiento de los Perfiles de cargos por competencias conductuales

Para generar información y su posterior formulación de resultados componentes de esta investigación partiremos generando la línea de base, la misma que se muestra en el diagrama siguiente:



Puede observarse que la situación diagnóstica de la Empresa caso de estudio, si cuenta con herramientas de Gestión de Talento Humano acorde al medio y a la dinámica actual de la gestión por competencias, sin embargo su aplicación real es parcial o inadecuada según los casos.

Por lo tanto, se plantea para una aplicación futura en general realizar el levantamiento de perfiles de competencias, el mismo que estará compuesto por los siguientes componentes:

- Bosquejar el mapa funcional del Macroproceso.
- Determinación de los Propósitos del Macro proceso.
- Formulación de las funciones claves a nivel de procesos.
- Modelación de los perfiles de competencias según las unidades.
- Plan de implementación de la Propuesta.

CAPITULO IV:

DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Análisis de la Estructura Organizacional

TECOPESCA C.A. a través de sus directivos desarrolla cada año la Planificación Operativa anual (POA) basada en los objetivos y metas organizacionales con la finalidad de cumplir con su visión y misión.

Actualmente TECOPESCA C.A. a través de su departamento de Gestión de Personal posee un Manual de Funciones en el cual se detalla las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo, las mismas que son difundidas a sus colaboradores a través de una inducción a fin de asegurarse de que cada persona tenga claro su rol dentro de la organización; adicionalmente cuenta con un Manual de Perfiles de Puesto en el cual describe la preparación, instrucción y conocimientos que deben tener los colaboradores para poder ocupar determinada función dentro de la organización.

TECOPESCA C.A. cuenta con un procedimiento de selección que tiene como objetivo lograr la vinculación del personal, acorde a los perfiles requeridos por la estrategia de la organización, nuestra política de selección se basa en la transparencia, en la publicidad de criterios, siendo estos conocidos por todos los interesados, en la igualdad de oportunidades que genere afinidad y uniformidad de criterios y basarse en un reclutamiento universal, siendo este coherente con la política interna, social y la legislación laboral vigente.

La organización también cuenta con un proceso para la capacitación, formación e inducción cuyo objetivo es diseñar un sistema eficaz que permita generar una cultura de aprendizaje continuo que asegure el desarrollo de conocimientos para los puestos de trabajo. En forma anual se

presentan las necesidades de capacitación las cuales son analizadas a fin de elaborar la planificación correspondiente para su ejecución, cabe indicar que se evalúa la eficacia del evento, instructor, aspectos logísticos y contenido. La organización se asegura que los colaboradores hayan obtenido los conocimientos necesarios a través de evaluaciones de tipo cuantitativa, realizando seguimientos permanentes con el fin de poder tomar acciones correctivas durante el proceso.

Finalmente, se evidenció que la Organización cuenta con una herramienta para evaluar el desempeño de los colaboradores que nos permite orientar el esfuerzo colectivo e individual para ejecutar acciones que se enfoquen en los objetivos y estrategias institucionales (APOR: Administración por objetivos y resultados). El propósito de esta herramienta es armonizar las actividades de los colaboradores para generar conocimiento de cómo su contribución impacta en los resultados institucionales, finalmente nos permite fomentar la comunicación entre la línea de supervisión y los mismos. La organización reconoce económicamente el esfuerzo y aporte de aquellas personas que se encuentran en niveles de excelencia.

Siendo el Talento Humano el capital más valioso de la organización, constituye de alta relevancia la implementación del modelo de gestión por competencias, el cual orientará los comportamientos individuales y colectivos para lograr la cultura deseada así como los objetivos organizacionales y el progreso de cada uno de nuestros colaboradores en su gestión y desarrollo profesional.

Se considera que las competencias son características de las personas que alcanzan los resultados esperados en su puesto de trabajo mediante un desempeño adecuado; partiendo de este concepto, se considera importante que TECOPESCA aplique este modelo ya que ha resultado una opción para organizaciones que integran de manera efectiva el ciclo de Gestión de Personal, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran.

A la vista de la experiencia adquirida hasta la fecha, el Departamento de Gestión de Personal de la organización se ha propuesto alcanzar mejorar los niveles de desempeño laboral, profundizando en este planteamiento y sus posibles aplicaciones, teniendo como eje central identificar los comportamientos conductuales que permitan a los colaboradores ser exitosos en su posición, desde la autonomía y la posibilidad de emprender formas de auto desarrollo a partir de las metas personales que cada trabajador se pueda plantear.

4.2 Caracterización de la Gestión por Competencias

4.2.1 Gestión por competencias

4.2.2 ¿Qué es la gestión por competencias?

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Talento Humano, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario iniciar por definir la visión de la empresa, los objetivos y la misión, y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común y las competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de talento humano por competencias.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se

comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.

4.2.3 Objetivos de un modelo de competencias

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Mejorar y simplificar la gestión integrada del Talento humano.
- b) Generar procesos de mejora continua en la calidad y asignación del Talento humano.
- c) Alinear la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- d) Determinar la vinculación del directivo en la gestión de su talento humano.
- e) Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- f) Generar información para la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

4.3 Diseño y Ejecución del levantamiento de los perfiles de competencias

Una vez abordados los conceptos fundamentales del sistema de gestión por competencias, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollarse y algunas ideas a proponer en la implementación.

Se diligenció información sobre las políticas y prácticas de talento humano con el propósito de evitar rupturas del modelo existente con respecto al nuevo, logrando así la evolución de los actuales hacia el nuevo modelo.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporcionará independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

4.3.1 Diccionario de competencias organizacional

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual. Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo en cualquier entidad.

Las competencias empleadas en el diccionario deben ser:

- a) Adecuadas al tipo de organización.
- b) Adaptadas a la situación actual y deseada.
- c) Específicas
- d) De terminología clara
- e) De fácil identificación y evaluación.

En la actualidad las organizaciones cuentan con una amplia gama de formatos y estándares de Diccionarios de Competencias que conforman un punto de partida que les permite a sus gerentes implementarlos en la gestión por competencias con el simple hecho de modificar en el contenido de los mismos todo aquello que entiendan no los representa.

Un ejemplo bastante citado es el de Hay MacBer, basado en 20 años de investigación, MacBer, nos brinda un modelo amplio de diccionario de competencias laborales tomando como componentes la habilidad, el conocimiento, el rol social, la imagen de uno mismo, los rasgos y los motivos que puede servirnos de base para el análisis de los perfiles, agrupando las Competencias en Conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad.

Tabla 4.1: Diccionario de competencias Conductuales

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Gestión de personal	1. Flexibilidad (FLX) 2. Autoconfianza (ANZ) 3. Integridad (DAD) 4. Identidad con la compañía (IDE)
II. Pensamiento	5. Pensamiento analítico (ANA) 6. Pensamiento conceptual (CON) 7. Búsqueda de información (BUS)
III. Logro	8. Orientación al logro (LOG) 9. Iniciativa (INI)
IV. Influencia	10. Orientación al cliente (CLI) 11. Comprensión interpersonal (COM) 12. Comprensión de la organización (ORG) 13. Impacto e influencia (IMP) 14. Desarrollo de interrelaciones (INT)
V. Gestión de equipo	15. Desarrollo de personas (DES) 16. Dirección de personas (DIR) 17. Liderazgo (LID) 18. Trabajo en equipo (TRA)
VI. Complementarias	19. Preocupación por el orden y la calidad (ORD) 20. Autocontrol (AUT)

4.3.2 Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia

Los niveles de competencia, definen la estandarización de cada elemento de competencia en los distintos rangos de dominio que una persona posee o puede adquirir a través de programas académicos de capacitación y de entrenamiento en el puesto o de manera autodidacta, que deben ser demostrados en el puesto de trabajo para que sean tenidos en cuenta como evidencias de excelente desempeño.

Cada elemento de competencia puede fragmentarse en rangos y grados de dominio, es decir, grados de experticia con los que una persona desarrolla una determinada actividad. Para fines de este componente las especialidades se subdividen en cinco rangos de competencia o dominio.

A continuación presentamos el formato utilizado para ser aplicado en la Empresa TECOPESCA C.A., los cuales definieron cuatro niveles. Los mismos se priorizaron y ponderaron con una escala de 1 a 5, siendo 1 nivel Nulo y 5 nivel Experto.

Figura No. 3 Modelo Escala Conductual

Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia

<p>1. (Nulo). La persona que se ubica en este rango no posee los conocimientos, habilidades, actitudes y/o destrezas elementales a las que haga referencia dicha competencia.</p>
<p>2. (Básico). En este nivel de competencia, las personas pueden realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión.</p>
<p>3. (Medio). La persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad.</p>

4. **(Alto)**. Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad
5. **(Experto)**. Se considera experto cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna.

4.3.3 Diseño de Formatos para la Formulación de los diccionarios de competencias

A continuación presentamos el formato estándar aplicado en este trabajo de Investigación, el mismo denota la competencia orientada al logro; este diccionario de competencias organizacional será propuesto para ser aplicado en la Empresa TECOPESCA C.A., el mismo cuenta con una definición de la competencia, el desempeño esperado en cada uno de los niveles de la misma; su estructura contempla de entre 20 a 25 competencias Básicas para la organización.

Figura No.4 Modelo Diccionario de Competencias de TECOPESCA C.A.

FLEXIBILIDAD	
FLX	Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.
Niveles de competencia	
1	Acepta la necesidad de ser flexible. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
2	Aplica las normas con flexibilidad. Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización
3	Adapta su estrategia a la situación. Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en el Banco para adaptarse a las necesidades de una situación específica.
4	Actúa íntegramente. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones superiores a que actúen en forma íntegra.

ORIENTACION AL LOGRO	
Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.	
Niveles de competencia	
Quiere hacer bien el trabajo. Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.	
Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.	
Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica. Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.	
Realiza análisis coste-beneficio. Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área.	

AUTOCONFIANZA	
ANZ	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones
Niveles de competencia	
1	Se muestra seguro de sí mismo. Una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo, lo hace sin requerir supervisión constante. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás. muestra seguridad ante los demás
2	Actúa con independencia. Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar a sus superiores dentro de su ámbito de responsabilidad funcional, aun cuando no estén sus superiores o en situaciones en las cuales no puede acceder a la autoridad formal
3	Está seguro de sus capacidades. Sabe que es un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente. Tiene su confianza en su propio juicio.
4	Busca retos o desafíos. Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad.
5	Escoge retos con un alto riesgo. Se ofrece para situaciones o proyectos extremadamente desafiantes, (personalmente muy arriesgadas). Se enfrenta a sus superiores o clientes de forma firme y contundente con argumentos sólidos y válidos

INTEGRIDAD	
DAD	Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos
Niveles de competencia	
1	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). "No sabía cómo enfocar el problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
2	Actúa rectamente. Está orgulloso de ser honrado: "sabían que yo no permitiría eso". Es honesto en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la empresa o con el cliente. Da a todos un trato equitativo
3	Actúa rectamente, aunque no sea fácil. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre habíamos sido compañeros, pero la sucursal necesitaba esos cambios" o actúa "como debe hacerlo" aunque eso le suponga complicaciones.
4	Rechaza ofertas poco éticas. Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contrarias a sus valores: "no me dejé sobornar". Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen de forma íntegra.

IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN	
IDE	Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.
Niveles de competencia	
1	Intenta encajar en la Organización. Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la Organización. Se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera. "Intento llevar el uniforme limpio y cuidado".
2	Identificación con la Organización. Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con la Organización o preocupación acerca de la imagen de éste. Si es necesario lleva a cabo algún esfuerzo extra para realizar lo que se espera de él (Ej.: se queda hasta más tarde)
3	Apoya a la Organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos del Banco. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la Organización. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia de la Organización. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su superior jerárquico.
4	Hace concesiones profesionales o personales en favor de la Empresa. Pone las necesidades de la Organización por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.). O bien apoya las decisiones que

	benefician a toda la Entidad aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo o puedan resultar impopulares.
--	---

PENSAMIENTO ANALITICO	
ANA	Es la capacidad de entender una situación, desagregándolo en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.
Niveles de competencia	
1	Desglosa los problemas. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.
2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia
3	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
4	Realiza planes o análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL	
CON	Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual
Niveles de competencia	
1	Utiliza Reglas básicas. Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.
2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
3	Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los análisis demográficos, TQM, el análisis de riesgos empresarial, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado..

4	Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes
5	Crea nuevos conceptos. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para los demás.

BUSQUEDA DE INFORMACION	
BUS	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro
Niveles de competencia	
1	Utiliza Pregunta. Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: “¿Qué ocurrió?”.
3	Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron
4	Investiga. Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
5	Usa sistemas de información propios. Ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual”, reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

ORIENTACION AL LOGRO	
LOG	Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

Niveles de competencia	
1	Quiere hacer bien el trabajo. Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.
2	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa
3	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). <i>(La mejora debe ser notable y medible)</i> . Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
4	Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos. Ambiciosos significa que hay un 50% de posibilidades de alcanzar el objetivo, lo cual es difícil pero no imposible. O bien realiza comparaciones de su rendimiento actual con otros pasados (por ejemplo: "cuando me hice cargo de esto, la eficacia era del 25%, actualmente es de un 85%").
5	Realiza análisis coste-beneficio. Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área.

INICIATIVA	
INI	Se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales).
Niveles de competencia	
1	Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.
2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
3	Se anticipa a corto plazo. Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo mayor a 1 mes.
4	Se anticipa a medio plazo. Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo mayor al año.

5	Se anticipa a largo plazo. Se anticipa a las situaciones con más de dos años de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
---	--

ORIENTACION AL CLIENTE	
CLI	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos
Niveles de competencia	
1	Lleva un seguimiento. Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos, de sus cuentas... (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente). Desea servir al cliente
2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
3	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas
4	Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo. Hace más de lo que normalmente el cliente espera. Conoce el negocio o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el proyecto o producto a las necesidades del cliente más ventajosas para el cliente o le reporten mayor interés).

COMPRESION INTERPERSONAL	
COM	Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural
Niveles de competencia	
1	Entiende los sentimientos o su razón. Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
2	Entiende los sentimientos y su razón. Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita
3	Entiende los porqués. Entiende el sentido o el porqué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa
4	Comprende las razones de fondo. Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás).

COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN	
ORG	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.
Niveles de competencia	
1	Comprende la estructura formal. Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
2	Comprende la estructura informal. Comprende (o utiliza) las estructuras informales (identificar a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones...). Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debiera.
3	Comprende el clima y la cultura. Identifica (o utiliza) las limitaciones organizativas no explícitas -lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que obtendrá la mejor respuesta.
4	Entiende las relaciones de influencia dentro de la empresa. Comprende, describe, o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (alianzas, rivalidades) con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.

IMPACTO E INFLUENCIA	
IMP	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.
Niveles de competencia	
1	Demuestra la intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás; muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta
2	Utiliza una única acción para persuadir. Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor (por ejemplo: hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.).
3	Utiliza acciones múltiples para persuadir. Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de dos o más argumentos en una presentación o discusión.

4	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás
5	Utiliza estrategias de influencia complejas. Fomenta coaliciones para apoyar ideas, consigue apoyo "entre bastidores", da o retiene información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas.

DESARROLLO DE INTERRELACIONES	
INT	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.
Niveles de competencia	
1	Mantiene contactos informales. Mantiene contactos informales con los demás además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
2	Entabla frecuentemente relaciones informales. Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
3	Fomenta contactos sociales útiles. Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.
4	Hace sólidas amistades. Establece sólidas amistades como se demuestra por el hecho de que un amigo testifica en su favor, le apoya o le ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado.

DESARROLLO DE PERSONAS	
DES	Implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar cursos de capacitación
Niveles de competencia	
1	Expresa expectativas positivas. Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. Se refiere a las habilidades actuales y futuras y/o el potencial para aprender, incluso en casos difíciles. Cree que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento.
2	Da instrucciones detalladas. Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas. Da instrucciones detalladas y les ofrece suge-

	rencias para ayudarles.
3	Da explicaciones/ofrece ayuda. Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, pruebas o test o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.
4	Da "feed-back". Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da feedback negativo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar.
5	Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta. Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque esté establecido. Puede incluir detectar necesidades de formación y establecer nuevos programas o materiales para satisfacerlas.

DIRECCION DE PERSONAS	
DIR	Implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".
Niveles de competencia	
1	Da instrucciones. Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asuntos de mayor consideración.
2	Establece límites. Puede manejar situaciones para limitar las opciones de los demás o forzarles a que proporcionen los recursos deseados. Delimita el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables.
3	Exige alto rendimiento. Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
4	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido. Establece unilateralmente estándares, haciendo un seguimiento de los mismos y contrastando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares.
5	Responsabiliza a las personas de su rendimiento. Compara sistemáticamente el rendimiento o los objetivos individuales con los estándares establecidos (Ej. resultados de venta vs. objetivos individuales...). Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean.

LIDERAZGO	
LID	Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.
Niveles de competencia	
1	Lidera bien las reuniones. Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, asigna los turnos de palabra, etc.
2	Mantiene a las personas informadas. En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión.
3	Cuida del grupo. Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).
4	Promueve la eficacia del equipo. Utiliza estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (delega)
5	Comunica una visión de futuro convincente. Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas...Actúa como modelo a seguir por los demás. Transmite ilusión y compromiso son el proyecto o la misión del grupo. Es un líder con credibilidad y un carisma genuino.

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION	
TRA	Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. "Equipo", como en el caso de "Liderazgo", se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos
Niveles de competencia	
1	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
2	Expresa expectativas positivas del equipo. Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de otros (incluidos los colaterales y personas a su cargo).

3	Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Coopera habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la Organización. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.
4	Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás. Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Promueve la cooperación entre departamentos.

PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	
TRA	Se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.
Niveles de competencia	
1	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos (y a menudo por escrito).
2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.
3	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..
4	Realiza un seguimiento de datos o proyectos. Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores, y busca información para mantener el orden.

4.4 METODOLOGIA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR COMPETENCIAS

Este modelo define el concepto de competencias desde el punto de vista organizacional, como la combinación de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes altamente demostrables por una persona en función o en disposición de un puesto de trabajo, que permite predecir en él un alto nivel de desempeño a favor de la productividad y competitividad empresarial. A continuación se establecen las etapas que se deben seguir.

4.4.1 Compromiso Gerencial

Para implementar el modelo de gestión por competencias en TECOPECA C.A, se requiere de un alto nivel de compromiso tanto de la dirección general como de todos los que participan. Lograr este compromiso, implica gestionar con mayor precisión y objetividad todos los procesos de gestión humana.

Compromiso significa lograr que todos los líderes se comprometan a cumplir con los parámetros que el sistema de competencias establece; significa adoptar un lenguaje en particular, donde todos entiendan e interpreten los conceptos establecidos en su modelo organizacional de competencias.

4.4.2 Conformación del comité de competencias

La segunda etapa consiste en seleccionar un grupo de líderes para llevar a cabo la implementación del modelo de gestión por competencias; normalmente se escogen no más de 6 líderes dentro de la organización, los cuales deben hacer parte del cuerpo directivo de la empresa, puesto que se considera "que estos tienen el conocimiento claro de cómo funciona la organización y hacia dónde va el negocio".

A este grupo se le debe incorporar un Directivo y/o representante del área de Gestión de personal cuya principal responsabilidad es la de garantizar el cumplimiento de cada una de las etapas de la implementación.

Las principales responsabilidades de este comité de Competencias son:

- a) Identificar y describir las competencias de la organización, validarlas, y socializarlas.

- b) Identificar los cargos o los procesos donde tendrá cobertura el modelo de competencias. (El modelo puede ser en forma parcial a ciertos cargos, o en forma generalizada).
- c) Liderar el proceso de identificación de las competencias técnicas y actitudinales para cada uno de los cargos del modelo.
- d) Someter las competencias al proceso de validación.
- e) Definir las estrategias de desarrollo e implementación del modelo de gestión por competencias en la gestión del recurso humano de la organización.

Considerando lo anterior, las principales competencias que deben poseer los líderes que harán parte de este Comité son:

- a) Conocimiento en Competencias laborales y las metodologías de identificación de competencias.
- b) Disposición hacia el proyecto.
- c) Compromiso.
- d) Capacidad de Análisis.
- e) Objetividad.
- f) Interpretación de conceptos.
- g) Responsabilidad.

4.4.3 Capacitación comité de competencias

Una vez seleccionado el Comité de competencias deberá se les deberá efectuar una capacitación a nivel conceptual y metodológico, para liderar el proceso de diseño e implementación de la gestión por competencias. Este grupo no podrá participar en el proceso de implementación del modelo de gestión por competencias si no cumple con este requisito.

Normalmente este programa de formación tendrá un tiempo de duración de entre 40 y 60 horas de formación, basado en una

metodología totalmente práctica donde prime el principio de la participación y objetividad profesional.

4.4.4 Sensibilización

Esta etapa permitirá dar a conocer el sistema a los Directivos, Gerentes y demás colaboradores claves, entrenarlos en el uso del mismo y definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización.

En el desarrollo de la misma se deberá contemplar la capacitación en los aspectos básicos del sistema de todo el personal involucrado, de igual forma conocerá la metodología de cómo será evaluado y evaluará a sus subordinados.

Las sesiones de sensibilización estarán sujetas a las siguientes actividades:

- a) Reuniones
- b) Focos de Discusión
- c) Charlas y Seminarios
- d) Plenarias
- e) Talleres vivenciales que permitan evidenciar el potencial humano de los participantes y dimensionar el concepto de competencias laborales.

4.4.5 Segmentación y Selección de la muestra

Dado que las competencias son aquellas que explican el desempeño superior, el grupo meta se lo segmento en 2 grupos: las personas de buen desempeño y las personas de desempeño bajo lo esperado.

Esta clasificación del desempeño la efectúan los ejecutivos de la organización, quienes se apoyan en los sistemas existentes de evaluación del desempeño o, en caso que no existan, en una decisión consensuada respecto de los mismos.

De este modo, cuando se efectúe el análisis de competencias se comparará en cuáles competencias existen 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 10 ocupantes se debe entrevistar a todas las personas y en cargos con 11 ocupantes o más, se debe considerar un porcentaje no inferior al 70% de las personas. Puesto que será necesario comparar las competencias demostradas por los 2 grupos de personas, se debe contar con una muestra representativa.

4.4.6 Análisis de los puestos de trabajo y entrevistas

Una vez lograda la filiación y compromiso de la alta gerencia y el personal clave, se inicia la siguiente etapa, la cual está compuesta por dos acciones principales:

- ✓ Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa.
- ✓ Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

En este punto la empresa deberá determinar cuáles son los criterios de desempeño que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, generando resultados que determinen en función de optimización y efectividad y poder establecer si el nuevo contratado es la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

Existen diferentes métodos utilizados que permiten a las organizaciones identificar las competencias organizacionales y sus niveles. Entre los de mayor frecuencia se encuentran:

a) Panel de expertos: Es un brainstorming de buenos conocedores del puesto mediante el cual se buscan las características personales de excelencia:

Consiste en una reunión estilo tormenta de ideas en que las personas con visión global acerca de cómo encaja un puesto de la organización y que lo conocen en profundidad llegan a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto deben tener para desempeñar de forma óptima sus funciones y gestionar sus recursos para cumplir los objetivos según los factores claves de éxito identificados.

b) Incidentes Críticos: Este método busca los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa. Esta técnica puede ser aplicada a través de un cuestionario o una entrevista de incidentes críticos y/o Eventos conductuales.

Los Eventos conductuales consisten en datos específicos sobre la forma en que la persona se ha comportado en el pasado y así establecer el tipo de conducta que diferencia a las personas eficientes de las menos eficientes.

En las entrevistas se necesita profundizar previamente en el conocimiento de los cargos, para poder realizar las entrevistas con la mayor cantidad de información relevante que sea posible y poder compilarlas adecuadamente. Se debe considerar:

- ✓ Conocimiento de los cargos: análisis de descripciones y visita a lugares de trabajo.
- ✓ Elaborar pautas estructuradas para llevar a efecto las entrevistas conductuales.

Los entrevistadores requieren un entrenamiento específico para conducir la entrevista hacia identificar cómo trabaja la persona en la práctica. De ahí que se invite a analizar los incidentes críticos de la trayectoria laboral de la persona en el cargo, pues está demostrado que en dichos incidentes, sean estos exitosos o no, se constatan los máximos niveles de competencia e incompetencia (Spencer & Spencer, 1993). 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.

Los entrevistadores inexpertos pueden caer en el error de asumir como conductas de trabajo, los conceptos que una persona tenga de su desempeño. Existe respuesta de alta deseabilidad, como mencionar que se aplica liderazgo situacional y se cree en el trabajo en equipo. Una aproximación de este tipo no refleja competencia pues sólo es una declaración conceptual. El foco está en felicitar y analizar conductas reales.

Con los entrevistados más resistentes será necesario insistir en varias ocasiones en “me puede describir cómo actuó en esta situación”, “quién participó”, “qué ocurrió”, “qué hizo usted”. Se debe soslayar la

tentación de considerar ideas, intenciones y conceptos como conductas.

Figura No.5 Ejemplo de entrevista conductual focalizada por competencias

Puesto analizado:		
Fecha:	Lugar:	Entrevistador:
Entrevistado:		Cédula:
Competencia		
Nivel e Indicadores Conductuales		
Orientación al logro: Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.		
Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que esforzarte para conseguir algún objetivo retador que te hubieses propuesto		
¿Cuál era la situación?		
¿Quién o quienes estaban involucrados?		
¿Qué quería hacer usted?		
¿Qué fue lo que concretamente hizo?		
¿Cuál fue el resultado?		

Figura No.6 Ejemplo de entrevista estructurada de eventos conductuales

<p>ORIENTACION AL LOGRO (LOG)</p> <p>Niveles 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que esforzarte para conseguir algún objetivo retador que te hubieses propuesto. • Cuéntame alguna ocasión en la que trabajaste para realizar y conseguir el presupuesto de tu organización.
<p>INICIATIVA (INI)</p> <p>Nivel 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuéntame una ocasión en la que te anticipaste a un problema u oportunidad que se podía dar en tu trabajo. • Cuéntame una situación en la tuviste que resolver algún problema que se te planteara en tu trabajo.

<p>IDENTIFICACION CON LA EMPRESA (IDE)</p> <p>Nivel 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuéntame una situación en la que tuviste que trabajar para cumplir con los objetivos de la organización. • Cuéntame una situación en la que tuviste que realizar tareas extras para cumplir con los objetivos del trabajo realizado.
<p>COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN (COM)</p> <p>Nivel 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuéntame una situación en la que tuviste que acudir a terceras personas dentro de la organización para solucionar un problema o inconveniente. • Cuéntame una ocasión en la que tuviste que conocer la empresa de un cliente para conseguir vender algún producto.

4.4.7 Elaboración del perfil de competencias requeridas

Esta es la etapa central de la investigación y, por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad.

A continuación se describen las diferentes etapas aplicados para el levantamiento del perfil de competencias:

- a. Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias.- Cada entrevista es grabada en cassette de audio y transcrita íntegramente. Esa información es analizada por el Comité de Competencias, 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. Posteriormente se categorizan las respuestas conductuales según el grupo muestral, según su desempeño.
- b. Clasificación mediante el Diccionario de Competencias.- Este diccionario⁸ es el marco de referencia para categorizar las

⁸ Resumen de todas las escalas de competencia y el detalle de sus niveles de conducta.

conductas observadas y asociarlas a competencias. Cuando el proceso para analizar las conductas y clasificarlas lo ejecuta una sola persona se corre riesgo de subjetividades, razón por la que la metodología considera el análisis de todas las conductas extractadas de todas las entrevistas por parte del Comité de Competencias, quienes por consenso categorizan las competencias. Esta estrategia garantiza objetividad en el proceso de detección de los perfiles de competencia de cada cargo y está descrita como la metodología estadísticamente más efectiva para elaborar perfiles de competencias⁹. Su desventaja es el tiempo que se requiere para el análisis de cada una de las conductas.

- c. Administración del Diccionario de Conductas Exitosas.- También se aplica un cuestionario de determinación de conductas exitosas, diseñado con la misma información del Diccionario de Competencias, y que permite de un modo más rápido y económico, determinar el perfil de competencias de una persona. Para efectos del diseño del perfil de competencias del cargo, esta información es estadísticamente correlacionada con los resultados del panel de expertos.
- d. 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. Es lo que antes denominamos competencias diferenciadoras.

⁹ Spencer & Spencer, 1993.

- e. Resultados.- El resultado de este análisis será el perfil observado de cada cargo, que incluye las competencias de cada cargo. Para cada competencia se determinan:
- ✓ Las categorías de conducta observadas, desde las inexitosas a las exitosas.
 - ✓ Descripción de las conductas concretas del trabajo que describen la competencia
- f. Informe preliminar a la organización.- Se elabora un informe preliminar con el perfil observado de competencias de cada cargo, el mismo es enviado para el análisis de la jefatura del cargo analizado.
- g. Validación de los perfiles observados.- El objetivo de este análisis es que la jefatura valide el perfil observado como el perfil deseado para el mismo, e introduzca aquellas modificaciones que estime necesarias. Este punto es vital para el involucramiento de la jefatura, y que 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; por ejemplo, orientación de servicio al cliente u orientación al logro de resultados

A continuación el diseño de la ficha para el levantamiento de perfiles de cargos y competencias:

NOMBRE DEL CARGO / PUESTO

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	
-----------------------------------	--

Dependencia:	
Área:	
Departamento:	

2. Misión del Puesto:

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades (Lista)

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento Analítico	2	Desglosa los problemas.
Búsqueda de Información	2	Indaga personalmente.
Orientación al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo.
Iniciativa	2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas.
Orientación al cliente	3	Se compromete personalmente.
Comprensión de la Organización	1	Comprende la estructura formal.
Preocupación por el orden y calidad	2	Comprueba su propio trabajo.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVOS ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN

--	--

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	
Riesgos:	
Enfermedades profesionales:	

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	
Horario de trabajo:	
Back up:	

Mayores detalles se adjuntan los perfiles de cargos y perfil de competencias de todos los cargos y/o puesto de TECOPESCA en el ANEXO 7.

4.4.8 Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles

Para la implementación, es importante la colaboración del Departamento de Talento Humano, además, los responsables de los departamentos evaluarán las necesidades de personal, el desempeño de sus colaboradores actuales en la nómina, fijar una retribución razonable. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán motivados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

4.4.9 Elaboración del informe final

Finalmente, se formula el informe global con los resultados generales, en que se detallan los perfiles de competencias de los puestos evaluados.

4.5 REQUERIMIENTO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

4.5.1 ¿Qué es la capacitación por competencias?

La capacitación por competencias es el proceso de desarrollo de competencias, donde se planifican cursos curriculares o procesos pedagógicos para el personal, con el fin de cubrir la brecha entre sus competencias actuales y las que deben tener para el puesto. Esta garantiza un mayor nivel de certeza en la pertinencia y la calidad de la formación independiente y personalizada.

4.5.2 Características de la capacitación por competencias

- ✓ Específica a la competencia a desarrollar
- ✓ Formación flexible y personalizada.
- ✓ Contenidos y estrategia en un entorno flexible.
- ✓ Rescata el saber del trabajador.
- ✓ El alumno es activo: analiza, investiga, aporta su saber.
- ✓ Formación integral.

4.5.3 Levantamiento de necesidades de capacitación por competencia

La capacitación en las entidades debe partir de un adecuado diagnóstico de necesidades de capacitación de sus talento humano, de

otra manera sería desvirtuar la verdadera función de esta y olvidarse de sus resultados que debe entender.

La identificación de necesidades de capacitación es el primer paso que debe realizarse para la fundamentación científica y objetivamente la programación que se vaya a realizar del proceso de desarrollo.

Los procedimientos para el proceso de detección de necesidades se deben realizar en los tres niveles siguientes:

1. Análisis de la Organización.
2. Análisis del Personal.
3. Análisis del Puesto de Trabajo.

El proceso se debe iniciar revisando los datos vitales de la entidad. Para ello es necesario contar con todos los documentos que describen el estado de la Organización y reflejan una imagen amplia y actualizada de lo que está ocurriendo y así poder observar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. (Políticas, normativas, planes, estrategias, organigrama, etc).

4.5.4 Impacto de la capacitación en el ciclo de Gestión de Talento Humano

Así como la inducción se ve facilitada por un proceso de selección basado en competencias, del mismo modo la capacitación se ve favorecida por un proceso de evaluación basado en competencias. La natural determinación de brechas existentes entre los comportamientos deseados y los observados, aporta la información necesaria para direccionar con eficiencia las acciones de capacitación. Son muchas las empresas que han invertido importantes recursos en la capacitación de sus trabajadores y en varias de ellas existe la conclusión de haber nivelado conocimientos y habilidades, pero que se tocó un techo de

desarrollo. La oferta de capacitación disponible suele ser bastante estándar en contenidos y metodología, por lo que el enfoque de competencias agrega un cambio cualitativo sustancial: determina qué conductas se debe desarrollar dentro de una organización particular para agregar valor al negocio, contribuyendo desde el propio cargo. Ello implica un desafío para los expertos en capacitación, por cuanto el diseño de talleres de desarrollo de competencias es completamente ajustado a las necesidades de desarrollo conductual solicitadas por el cliente.

La capacitación por competencias aporta información clave como criterio de asignación de recursos. Al saber que existen competencias fácil, mediana y difícilmente entrañables, la organización tiene un criterio claro de dónde invertir para asegurar el mayor retorno. La investigación en capacitación demuestra que normalmente el desarrollo de competencias difícilmente entrañable (entre otras, autoconfianza, manejo del fracaso, autocontrol, flexibilidad) es escaso, no recomendándose. Ello permite saber dónde invertir y entrega información útil para tomar decisiones respecto de las personas con brechas difíciles de mejorar, ya sean reubicaciones, otras acciones de desarrollo o desvinculación.

4.6 CARATERIZACION DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

4.6.1 ¿Qué es la evaluación de desempeño?

La evaluación de desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia proceso equivocado de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación de desempeño, el sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros, el enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación de los empleados y al departamento de personal.

4.6.2 Impacto de la evaluación de desempeño en el ciclo de Gestión de Talento Humano

Al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular, lo que facilita la planificación de las acciones de mejoramiento y el proceso de evaluación. Tanto la validación como la confiabilidad de la evaluación se ven beneficiadas al contar con parámetros de medición fácilmente

contrastables la presencia o ausencia de conductas específicas, disminuyendo de paso las posibles críticas y resistencias al proceso de evaluación en sí mismo.

Como se mencionó, la objetividad del proceso se ancla en el diseño de un instrumento de evaluación del desempeño en que a cada competencia evaluada se le asocian categorías de conductas, desde las inexitosas a las exitosas, por lo que el rol del evaluador es definir qué nivel de conducta es el más frecuente en un trabajador, y no juzgar cualitativamente su desempeño.

4.6.3 Metodología de evaluación de desempeño

La Organización utiliza la Administración por Objetivos APOR¹⁰, aplicable a procesos administrativos

La Administración por objetivos y resultados es una manera de obtener mejores resultados a través de la acción administrativa. Es un método mediante el cual, la Organización a través de sus líneas de supervisión, fijan objetivos y estándares para el rendimiento de los colaboradores, atando estos, a los objetivos institucionales.

La administración por objetivos es una metodología que orienta el esfuerzo colectivo e individual a ejecutar acciones que se enfoquen en los objetivos y estrategia institucional.

4.6.3.1 Propósito de la fijación de objetivos

- ✓ Armonizar las actividades de las diferentes áreas, departamentos y personas para lograr los objetivos institucionales.

¹⁰ Aplicación Informática

- ✓ Priorizar los esfuerzos grupales e individuales para alcanzar los objetivos más relevantes.
- ✓ Orientar los esfuerzos grupales e individuales hacia los objetivos institucionales.
- ✓ Conocimiento por parte de cada Colaborador de cómo su contribución impacta en los resultados institucionales.
- ✓ Fomentar la comunicación entre supervisor inmediato y colaborador.

4.6.3.2 Conceptos a considerarse en la metodología

- a) **Características de los Objetivos metodológicos:** Esta metodología, determina la descripción de los resultados que desea alcanzar en un determinado período y se deriva de las definiciones estratégicas de la organización.

Las características de los objetivos de la metodología son los siguientes:

- ✓ Medibles (Identificar y definir el criterio de medida)
- ✓ Alcanzables (Retador y Realista)
- ✓ Retadores (Que impulsa a la persona a utilizar el 100% de sus capacidades, Conocimientos y destrezas)
- ✓ Tiempo (Con plazo/fecha límite especificada para su ejecución)
- ✓ Específicos (Claro en lo que se debe alcanzar y las metas y acciones que permitirán alcanzarlo)

- b) **Meta:** Son los resultados concretos de lo que se espera alcanzar. Por ello, siempre deben contener: un peso, un criterio de medida y una fecha de cumplimiento que

permita medir su grado de consecución en un plazo determinado con un plan de acción específico.

- c) **Peso:** No todas las metas tienen la misma importancia o peso específico en el resultado, por lo que este nace de la Presidencia, y baja de la misma manera a los Jefes departamentales y a los colaboradores.
- d) **Criterio de medida:** Es el factor a través del cual se medirá el grado de cumplimiento. Se expresa en porcentajes valores.
- e) **Fecha de cumplimiento:** Son los plazos en los cuales se ha de cumplir las metas establecidas, indican la Fecha límite de cumplimiento de la misma.
- f) **Plan de acción:** Son las acciones y/o actividades concretas que permitirán alcanzar las metas, siempre están vinculadas con las principales responsabilidades de la posición.

Cada plan de acción debe contener una fecha de cumplimiento, la cual no puede ser superior a la fecha de cumplimiento de la meta.

- g) **Corresponsabilidad:** Cuando una meta propia requiere acciones concretas de otras personas, significa que se necesita la corresponsabilidad en el cumplimiento de esa meta. Para el aporte de las otras personas sea específico, es importante que se especifique el aporte concreto del plan de acción.

Los corresponsables son colegas, no supervisores ni colaboradores. Las acciones requeridas deberán ser aceptadas por el Colega. La fecha de fin de apoyo no puede ser superior a la fecha de cumplimiento del Plan de Acción.

4.6.3.3 Ventajas de la evaluación de desempeño cuando existe un modelo de gestión por competencias

- a) Asegura el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles, incluyendo el gerencial.
- b) Permitirá evaluar el nivel de calificación de sus recursos humanos y de posibles candidatos a ocupar puestos en la empresa, lo que facilita y reduce costos en la contratación y apoya los programas de capacitación de sus colaboradores.
- c) Mejora la productividad y la rentabilidad.
- d) Permite identificar el nivel de calificación del colaborador, a fin de mejorar y facilitar su incorporación y desarrollo en el mercado de trabajo.
- e) Incrementa la seguridad de la empleabilidad de los colaboradores.
- f) Promueve la formación progresiva y apoyo al colaborador a adaptarse más fácilmente a los cambios tecnológicos y la organización del trabajo.

CAPITULO V:

PROPUESTA

5. Título de la Propuesta

Implementación de los Perfiles de Competencias para el mejorar la efectividad del desempeño laboral en el área administrativa de la empresa TECOPESCA C.A.

5.1 Introducción

En los últimos tiempos, han aparecido un gran número de metodologías relacionadas al Management, para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos propuestos de una Organización. En esta ocasión vamos a hablar de una en particular que está muy de moda en las Empresas comerciales como en las Organizaciones sin fines de lucro: ***La gestión del Talento Humano por Competencias.***

La Gestión por Competencias no es un concepto nuevo, sin embargo es en los últimos años donde se ha empezado a implementar como parte de las estrategias de las empresas para lograr sus objetivos; y, gracias a los resultados que estas han obtenido, esta metodología de gestión ha empezado a aplicarse en los últimos tiempos en Latinoamérica.

Por Gestión por Competencias podríamos hacer un análisis exhaustivo de los diferentes conceptos que dan autores expertos en este tema, sin embargo vamos a resumirlos diciendo simplemente que es gestionar las capacidades, conocimientos, comportamientos y cualidades de los empleados de una Organización como medio para alcanzar los objetivos planteados.

Todos sabemos que las empresas, generalmente contratan empleados solo por los conocimientos que poseen, y son despedidos por sus comportamientos. Esto demuestra una vez más que hace falta una mejor metodología de gestión del talento humano dentro de las empresas, pues muchas veces, el hecho de tener empleados que dominen muchos campos de conocimiento o sean expertos en ciertos temas, no garantiza que tengan la capacidad de trabajar en equipo, liderar un grupo o puedan comunicarse adecuadamente con sus pares, superiores o subordinados. Las competencias no se enseñan en las Universidades se van desarrollando en el día a día pues son características de la personalidad del talento humano, y aquí sería interesante plantear una definición de Competencia, escrita por David McClelland y un análisis de esta definición realizado por Martha Alles en su libro: "Desempeño por Competencias": **Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación**

5.2 Fundamentación de la Propuesta

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 componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

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 Talento 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 con cómo 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.

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.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General

Ejecutar la implementación de los Perfiles de Competencias para el mejorar la efectividad del desempeño laboral en el área administrativa de la empresa TECOPESCA C.A.

5.3.2 Objetivos Específicos

- a. Diseñar un modelo de cuadro de mando integral para el Área de Talento Humano de TECOPESCA.

- b. Formular el Plan de Ejecución de la propuesta.
- c. Determinar un sistema de Monitoreo y Evaluación.

5.4 Justificación

Debido a la inexistencia de un modelo de gestión por competencias en TECOPESCA C.A., la organización ha visto afectados sus procesos de selección ya que han ingresado colaboradores que no se ajustan completamente a los requerimientos y niveles de exigencia de la posición provocando que dichos colaboradores no cumplan con los objetivos y metas organizacionales.

De acuerdo al análisis efectuado en TECOPESCA por el Área de Gestión de Personal¹¹ en los indicadores de evaluación de desempeño se pudo evidenciar que existe más del 50% del personal de colaboradores cuya calificación es BUENA, entendiéndose como tal que tiene un conocimiento limitado y necesita dirección produciendo un volumen de trabajo normal colaborando únicamente cuando se lo necesita; el 40% se encuentra en la escala de MUY BUENO que significa que el rendimiento del colaborador sobrepasa ocasionalmente los requerimientos y exigencias de la posición, finalmente, solo el 10% de la población tiene calificación EXCELENTE interpretándose como la superación permanentes de los requerimientos y exigencias en alto margen. Cabe indicar que la organización tiene como política que sus colaboradores aporten más de lo que los objetivos institucionales indican.

También es importante señalar que la Inducción, capacitación y formación debe ser revisada ya que con la implementación del modelo de gestión por competencias nos ayudará a mejorar el proceso en cuanto a la focalización y utilización de los recursos económicos destinados a estas actividades a fin de desarrollar los niveles de competencias requeridos para el cargo.

¹¹ Reportes del APOR: levantamiento de información en TECOPESCA. 2010

La necesidad de precisar los conocimientos, habilidades y comportamientos llevó a desajustes a nivel de líneas de supervisión entre trabajadores, los que constituyó una problemática para la organización, ya que promovió un clima organizacional poco satisfactorio. Desde la perspectiva de las jefaturas, si bien en muchas ocasiones no poseen un contacto directo con estos acontecimientos, en términos generales, se considera como una situación importante de abordar, ya que generan un clima que no contribuye con el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. Por tal motivo la organización realizó un estudio de Clima Laboral a través de la Compañía MANPOWER¹² cuya sistemática fue el levantamiento de información a través de talleres de indagación y observancia de personal con responsabilidad de supervisión (Mandos medios) y entrevistas en sus puestos de trabajo.

Partiendo de una escala de 4 (Muy Bueno), 3 (Bueno), 2 (Regular) y 1 (Malo), los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 5.1: Reporte de Clima laboral de TECOPESCA

Variable	Nivel supervisión	Nivel NO supervisión	Global
Uso de recursos	2.97	2.67	2.88
Cultura organizacional	2.71	2.33	2.59
Cadena de valor	2.61	2.31	2.51
Actitud grupal	2.53	2.22	2.43
Comunicación	2.42	2.22	2.35
Visión	2.39	2.21	2.33
Liderazgo	2.37	2.19	2.31
Conocimiento	2.34	2.14	2.28

Fuente: Clima laboral realizado por Consultora MANPOWER. 2010

¹² Empresa Consultora: Prestación de servicios de asistencia técnica

5.5 Fundamentación Científica-Técnica

El Modelo de Gestión por competencias propone desde una perspectiva sistémica y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano. A diferencia de otros modelos de gestión centrados en las estructuras o procesos organizacionales, acá lo que pretende es ***“Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”***¹³.

Desde una perspectiva sistémica, tal como lo señalaba Aristóteles ***“el todo es más que la suma de sus partes”***, resulta importante considerar que cada elemento que integra una organización, ya sea de forma interna o externa, interactúa y resultan interdependientes, por lo cual el cambio en una de ellas afecta a las demás partes y por supuesto al todo, siendo el cambio un factor constante.

Desde una perspectiva estratégica, la implementación del Modelo de Gestión por Competencias, contribuye a obtener resultados que agreguen valor entorno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución de la estrategia.

5.6 Importancia

La existencia de un perfil de competencias para cada uno de los cargos de TECOPESCA, ofrece una herramienta de gran utilidad para el proceso de selección de personal. Quien selecciona puede contar no sólo con la tradicional descripción de funciones, tareas y responsabilidades del cargo sino también con una descripción concreta de las competencias que son requeridas para el buen funcionamiento del individuo en el cargo. De esta

¹³ (Richard,2006)

forma, el proceso de selección por competencias, al centrarse en aquellas habilidades y características conductuales demostrables que están a la base de las competencias críticas de un cargo, predecirán con alta efectividad el desempeño laboral futuro, aportando elementos importantes a considerar durante la entrevista.

El objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el cargo, mediante la técnica de comparación de perfiles. La selección por competencias permitirá determinar cuáles son las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el cargo, aportando información relevante para poder realizar un proceso de inducción más específico y disminuir el tiempo de preparación que necesita para desempeñarse con eficiencia en sus responsabilidades.

Al disponer de un perfil de competencias basado en conductas exitosas observables, el proceso de plantear metas de desempeño se vuelve más preciso y ajustado a cada caso en particular, lo que facilita la planificación de las acciones de mejoramiento y el proceso de evaluación.

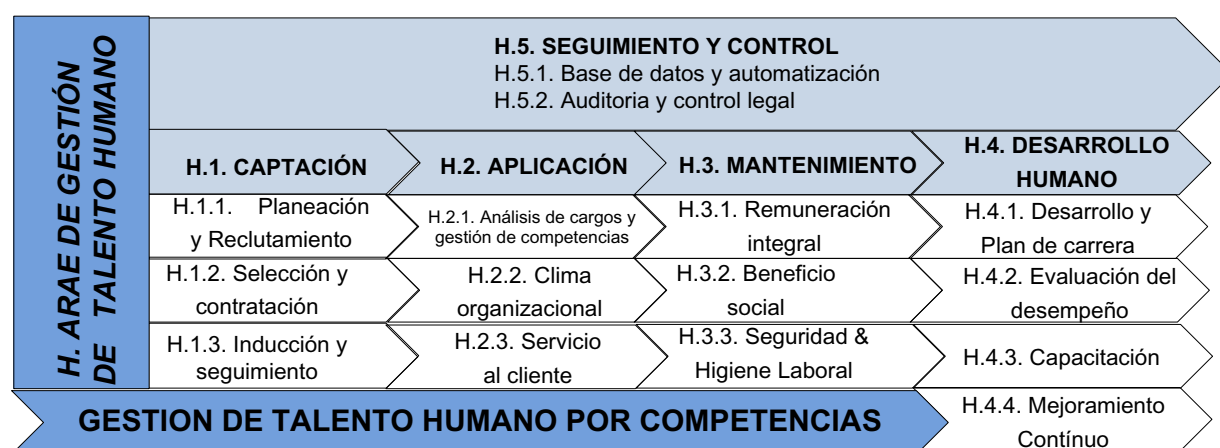
5.7 Factibilidad

Por la importancia y los beneficios que trae la implementación de competencias conductuales personalizados para las necesidades de TECOPESCA podemos decir que es factible de ejecutar ya que adicionalmente el costo que se requerirá para dicha implementación no es elevado; adicionalmente se pudo comprobar durante la ejecución del proyecto el compromiso de los niveles directivos así como el conocimiento relacionado al tema.

5.8 Estructura de la Arquitectura de la Propuesta: Caracterización y Descripción

La propuesta está diseñada con un arquitectura integral (Ver figura No.5.2), donde se parte desde la estructura de la cadena de valor según los procesos levantados, en la misma se enfoca al Área de Gestión de Talento Humano (Ver figura No. 5.1).

Figura 5.1: Cadena de Valor de Área Gestión de Talento Humano-Sistemas y Subsistemas



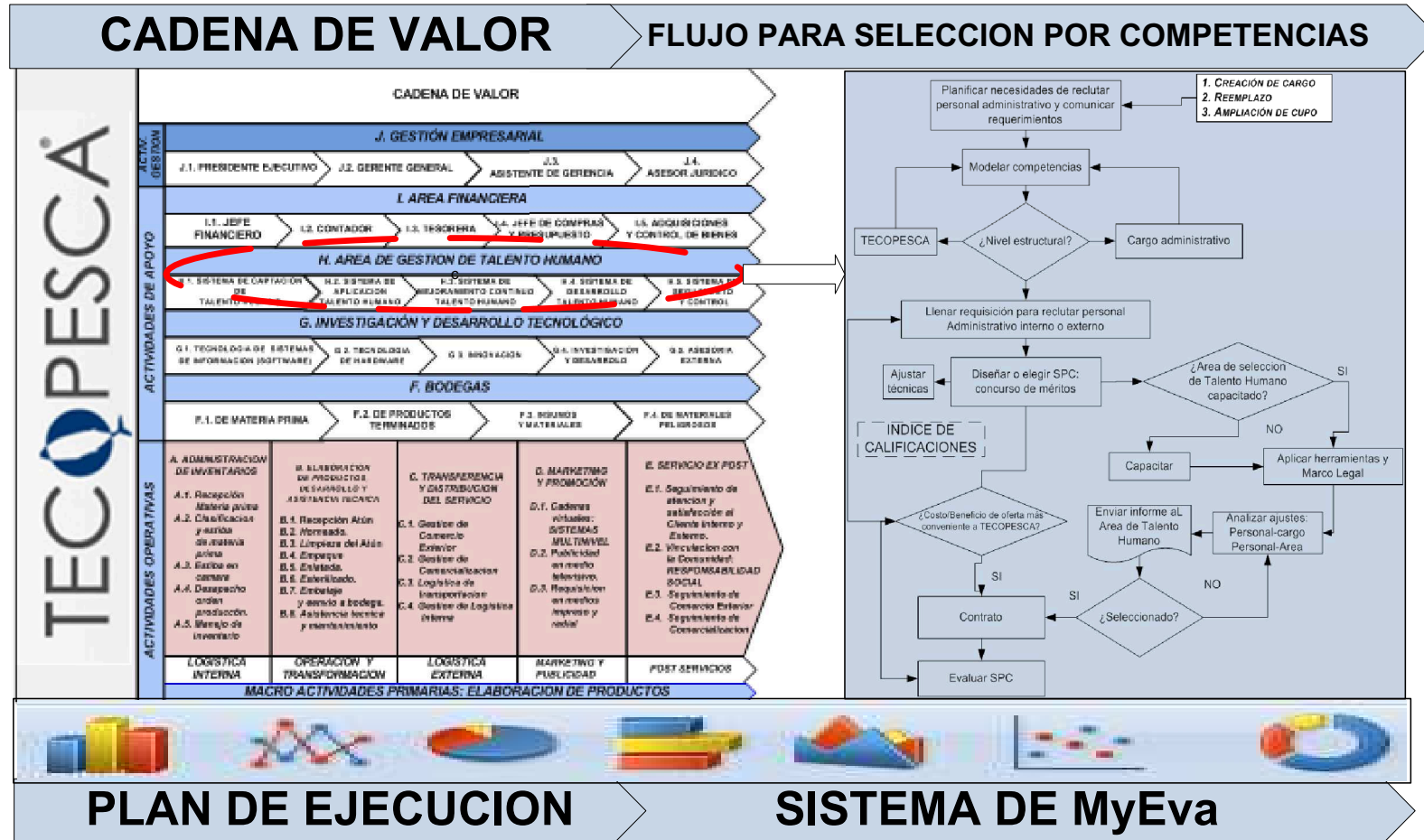
Fuente: Adaptación del Modelo de Cadena de valor de Michael Porter.

Adicionalmente, se diseñó en un flujo de procesos la selección por competencias¹⁴.

Finalmente, se complementa con la Formulación de un Plan de ejecución de la Propuesta respecto a los Perfiles de Competencias levantados para el mejorar la efectividad del desempeño laboral en el área administrativa de la empresa TECOPESCA C.A., el mismo que requiere de un sistema de Monitoreo y Evaluación para medir la eficiencia y eficacia organizacional.

¹⁴ Ver detalles en la Formulación del Modelo de Selección por Competencias.

Figura 5.2: Caracterización de la Estructura de la Propuesto de Investigación



Fuente: Combinación información TECOPESCA. 2010. Adaptación del Modelo de Cadena de valor de Michael Porter.

5.9 Descripción de los beneficiarios

Los beneficiarios del proyecto son los siguientes:

Directos : Organización (TECOPESCA), en primera instancia apoyará a incrementar los niveles de eficiencia y productividad

Indirectos : Los Clientes internos de la Organización (Los colaboradores) ya que mejorará sus niveles de desempeño y su grado de profesionalización en cada uno de los puestos de trabajo.

5.10 Formulación de la Cadena de Valor propuesta

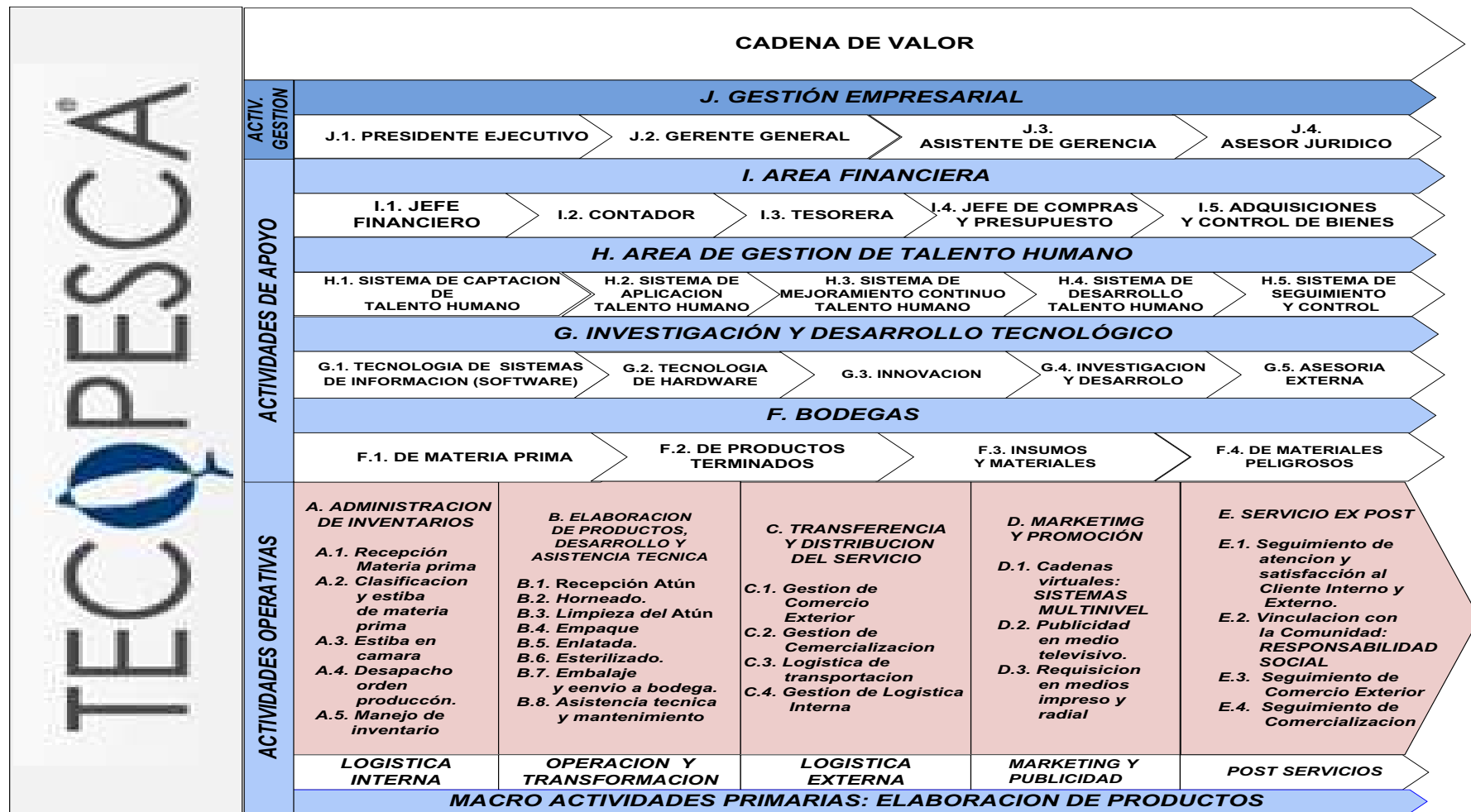
Para formulara la Cadena de Valor de TECOPESCA se realizó un levantamiento de información a nivel de Macro Procesos, en la misma se determinaron Actividades de Gestión, Apoyo y Primarias de Elaboración de Productos.

Entre las actividades de gestión se identificaron actividades a nivel de alto mando directivos y de asesoría técnica y jurídica.

De forma similar se identificó actividades de apoyo tanto de las Áreas Financiera, Talento Humano, Tecnología y Bodega.

Finalmente, en las actividades primarias se identificaron las de logística interna, operación y transformación, logística externa, Marketing u publicidad y post servicios.

Figura 5.3: Cadena de Valor de TECOPESCA – MACRO PROCESOS



Fuente: Combinación información TECOPESCA. 2010. Adaptación del Modelo de Cadena de valor de Michael Porter.

5.11 Modelo de Selección por Competencias

Este modelo es definido según los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación y su desempeño laboral y profesional, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de Talento Humano sea operativo se definieron los roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales, sino también para que ésta **"capacidad colectiva de hacer"** aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

El Modelo de Selección por Competencias tiene las siguientes restricciones:

- **Resistencia al cambio:** Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.
- **El miedo a la grúa:** El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante¹⁵, sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por sí mismo no se puede comprar o vender directamente en

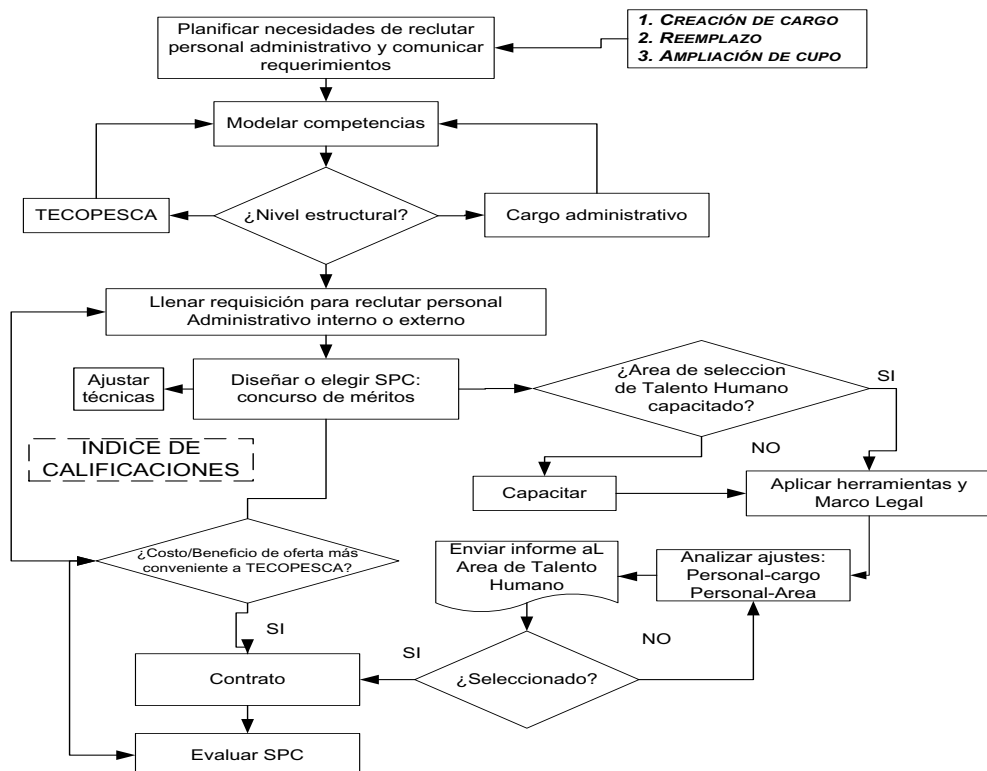
¹⁵ Por medio de una reventa o aprovechamiento de la inversión a corto y largo plazo en la productividad empresarial

el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma organización empresarial, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

La única persona que puede invertir en su Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

Bajo esta consideración se muestra a continuación el flujo de los procesos modelados para aplicar la selección por competencias en TECOPESCA.

Figura 5.4: Flujo de procesos de la selección basado en competencias – Modelo Propuesto



Fuente: Combinación información TECOPESCA. 2010.

Para fundamentar la Formulación de este modelo, se considera que el éxito de la selección de personal basada en competencias dependerá de:

- Una adecuada evaluación de las competencias individuales.
- El modelo de competencias levantado para la posición o cargo.
- El método para evaluar la brecha existente entre el perfil requerido por el modelo y el perfil demostrado por el sujeto.

Basado en la conceptualización de Spencer&Spencer a continuación se detallan indicadores que se sugieren en la aplicación de este sistema de selección basado en competencias y para su Monitoreo y Evaluación de implantación:

- Desempeño o productividad pobre en el puesto crítico.
- Nivel de rotación de personal elevado.
- La necesidad de establecer planes de sucesión.
- Períodos largos de la curva de aprendizaje del personal.
- La necesidad de brindar iguales oportunidades a todos los candidatos.
- Cambios en la organización.
- La necesidad de determinar áreas de entrenamiento a las personas que ingresen a la organización.

Finalmente, los pasos que se deben seguir para el desarrollo de este sistema se detallan a continuación:

1. Desarrollar un Modelo de Competencias para el puesto requerido.
2. Seleccionar o desarrollar los métodos de evaluación: Existen diversos métodos para evaluar las competencias en selección de personal, se puede escoger entre entrevistas, test, centros de evaluación, análisis de datos, clínica de ventas, etc. El método que se escoja; dependerá de la naturaleza del puesto y del costo de aplicación de los instrumentos seleccionados.
3. Entrenar a los evaluadores en el método de evaluación: Es necesario entrenar a los evaluadores en el método de aplicación de los instrumentos escogidos.

4. Evaluar las competencias de los candidatos para el puesto: La aplicación de herramientas que abarquen la totalidad de las competencias a seleccionar.
5. Definición de la brecha existente entre el perfil requerido por la posición y el perfil demostrado por los candidatos: Una vez obtenidos los datos de los instrumentos aplicados, se deberá comparar a todos los candidatos frente al perfil requerido, posteriormente se escogerá al candidato que se acerca con brechas menores o no muy significativas a las esperadas.
6. Validación del método de selección: Cuando sea posible, las organizaciones deben evaluar el desempeño de las personas que fueron seleccionadas mediante el sistema descrito para confirmar la validez y el retorno de la inversión.

5.12 Plan de Acción

Acorde a la identificación de los perfiles de competencias conductuales y a su posterior análisis de resultados se establecieron las siguientes políticas como lineamientos estratégicos necesarios para implementar la Propuesta de esta investigación.

A continuación se muestra el detalle del Plan de acción estratégico:

Tabla 5.1: Plan de Acción para la Ejecución de la Propuesta

Enfoque Estratégico	Estrategias	Líneas de acción	Indicadores
1 Determinar un Sistema de Competencias Laborales para incrementar los niveles de desempeño.	1.1. Determinar áreas críticas para el inicio del levantamiento de perfiles de la oferta laboral.	1.1.1. Identificar la estructura de la organización.	1.1.1.1 Diseñar el sistema de competencia laboral para 6 áreas administrativas al final del primer mes año base.
	1.2. Realizar el levantamiento de los perfiles conductuales para los cargos definidos	1.2.1. Realizar entrevistas pautadas focalizadas a los colaboradores con desempeño excelentes.	1.2.1.1 Realizar 8 entrevistas pautadas focalizadas por mes
		1.2.2. Documentar los borradores de Perfiles diligenciados	1.2.1.2 El 100% de los Perfiles de competencias levantados al final del cuarto mes del año base.
		1.2.3. Realizar la presentación y aprobación del Documento de los Perfiles diligenciados por el Comité de Competencias	1.2.1.3 Al final del sexto mes del año base el 100% de los Perfiles de competencias conductuales aprobados por el Comité de Competencias.
1.3. Plan de Socialización de los perfiles levantados y la metodología a aplicarse	1.3.1. Taller para socializar la metodología por competencias. 1.3.2. Realizar levantamiento del Perfil laboral. 1.3.3. Ejecutar Plan de Desarrollo Laboral para fortalecer la Profesionalización de los colaboradores.	1.2.1.4 Ejecutar dos Talleres con la participación del 100% de los colaboradores en el séptimo mes del año base.	
		1.2.1.5 100% del perfil laboral de los cargos levantados al final el octavo mes del año base.	
1.2.1.6 Plan de Desarrollo Laboral ejecutado al 100% al final del segundo mes del segundo año base.			
1.4. Ejecutar la actualización del clima laboral empresarial.	1.4.1. Implementar un Sistema de Capacitación motivacional. 1.4.2. Ejecutar Plan de capacitación integral para fortalecer las debilidades del Clima laboral.	1.2.1.7 Al final del año base ejecutar el Sistema de capacitación al menos al 90% de los colaboradores.	
		1.2.1.8 Plan de capacitación ejecutado en un 90% al final del año base.	
1.5. Rediseñar los parámetros o factores de medición de desempeño en la herramienta de evaluación de desempeño actual (APOR)	1.5.1. Formular nuevos parámetros o factores de medición de desempeño alineado las competencias conductuales. 1.5.2. Realizar la presentación de los nuevos parámetros o factores para su aprobación. 1.5.3. Socializar el APOR rediseñado. 1.5.4. Aplicación del APOR rediseñado.	1.2.1.9 Parámetros de medición formulados al 100% al final del tercer del segundo año base.	
		1.2.1.10 Parámetros de medición aprobados al final del tercer del segundo año base.	
		1.2.1.11 El 100% de los colaboradores tienen conocimiento del APOR rediseñado al final del tercer del segundo año base.	
		1.2.1.12 Aplicación de la herramienta al 100% de los colaboradores al final del cuarto del segundo año base.	

Fuente: Autor

5.13 Cronograma de Ejecución Referencial

La propuesta a ejecutarse contará con el siguiente cronograma de actividades, en el mismo se indican periodos referenciales:

Tabla 5.2: Cronograma referencial de ejecución de la Propuesta

No.	Actividad Estratégica	Tiempo Estimado (Mes)	Primer Año base						Segundo Año base						
			Bimestrial						Bimestrial						
			B1	B2	B3	B4	B5	B6	B1	B2	B3	B4	B5	B6	
1	Determinar áreas críticas para el inicio del levantamiento de perfiles de la oferta laboral.	1	X												
2	Realizar el levantamiento de los perfiles conductuales para los cargos definidos.	6	X	X	X										
3	Plan de Socialización de los perfiles levantados y la metodología a aplicarse.	8				X	X	X	X						
4	Ejecutar la actualización del clima laboral empresarial.	1						X							
5	Rediseñar los parámetros o factores de medición de desempeño en la herramienta de evaluación de desempeño actual (APOR)	2							X	X					
HORIZONTE DE EJECUCION DE LA PROPUESTA		16	FINALIZA A FINES DEL SEGUNDO BIMESTRE SEGUNDO AÑO BASE												

Fuente: Autora

5.14 Presupuesto Referencial: Financiamiento

Toda propuesta requiere de recursos necesarios para sus ejecución, a continuación su detalle:

Tabla 5.3: Detalle del Presupuesto Referencial para la ejecución de la Propuesta

ID	ACTIVIDAD	RECURSOS ASIGNADOS							DUR (MES)	% DE PARTICIPACION DEL PERSONAL DE LA UNIDAD EJECUTORA	VALOR COSTO/ MES RECURSOS ASIGNADOS (USD)	VALOR RECURSOS ASIGNADOS (USD)	COSTO TOTAL ACTIVIDAD (USD)	COSTO TOTAL / COMPONENTE (TOTAL DE LA PROPUESTA) (USD)
		SG	J	CAP	GER	SEC	ENC	GAS						
1	LIDER DE EJECUCION DE LA PROPUESTA	1	-	-	-	-	-	0.063	16	1.00	2,062.50	33,000.00	33,000.00	33,000.00
2	EJECUCION DE LA PROPUESTA	-	-	-	-	-	-	-	16	-	-	-	-	
3	Planificar Ejecucion de la propuesta	-	1	1	-	-	-	-	1	0.25	450.00	450.00	450.00	
4	Determinar áreas críticas para el inicio del levantamiento de perfiles de la oferta laboral.	-	-	-	1	-	-	-	1	0.10	500.00	500.00	500.00	
5	Realizar el levantamiento de los perfiles conductuales para los cargos definidos.	-	1	-	-	-	-	-	6	0.50	600.00	3,600.00	3,600.00	
6	Plan de Socialización de los perfiles levantados y la metodología a aplicarse.	-	1	1	-	-	-	-	8	0.50	900.00	7,200.00	7,200.00	
7	Ejecutar la actualización del clima laboral empresarial.	-	1	-	-	-	-	-	1	0.50	600.00	600.00	600.00	
8	Rediseñar los parámetros o factores de medición de desempeño en la herramienta de evaluación de desempeño actual (APOR)	-	-	-	-	-	-	-	2	1.00	-	-	-	
9	Elaborar Informe de la ejecución de la Propuesta	-	-	-	-	-	-	-	1	1.00	-	-	-	
10	Evaluar ejecución de la Propuesta	-	1	-	1	-	-	-	1	0.25	1,550.00	1,550.00	1,550.00	
USD/MES		2000	1200	600	5000	500	300	1000			6,662.50	46,900.00	46,900.00	46,900.00

REFERENCIA	
SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS	SG
JEFE DE RECURSOS HUMANO	J
TECNICO EN CAPACITACION INTERNO	CAP
GERENTE	GER
SECRETARIA	SEC
GASTOS	GAS
ENCUESTADORES	ENC

Fuente: Autora

La ejecución de la propuesta tiene un costo de USD. 46.900,00. Estos valores son financiados por TECOPESCA.

Es importante indicar que estos valores no representan desembolsos adicionales para la Organización caso de estudio, puesto que el personal de la Unidad Ejecutora (los indicados en el presupuesto) son funcionarios de planta. Este supuesto está considerado puesto que asumirían estas nuevas tareas.

5.15 Sistema de Monitoreo y Evaluación

Con la finalidad de que la propuesta tenga sostenibilidad se formarán equipos de trabajo, entre el departamento de recursos humanos y jefes departamentales con la finalidad de definir perfiles de cargos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para concretar el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados se empleará la siguiente matriz de control.

Tabla 5.4: Matriz de Monitoreo y Evaluación para la ejecución de la Propuesta

No.	ESTRATEGIAS	INDICADORES/METAS	FUENTE DE VERIFICACION	SUPUESTOS/RIESGOS
1	Determinar áreas críticas para el inicio del levantamiento de perfiles de la oferta laboral.	Diseñar el sistema de competencia laboral para 6 áreas administrativas al final del primer mes año base.	<ul style="list-style-type: none"> • Ficha Head Count • Acta de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio estructural de la organización • Cambio de las funciones de cargos
2	Realizar el levantamiento de los perfiles conductuales para los cargos definidos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar 8 entrevistas pautadas focalizadas por mes. • El 100% de los Perfiles de competencias levantados al final del cuarto mes del año base. • Al final del sexto mes del año base el 100% de los Perfiles de competencias conductuales aprobados por el Comité de Competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas de entrevistas de incidentes críticos. • Fichas de levantamiento de perfiles conductuales. • Acta del Comité de Competencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la entrevista no capacitada. • Subjetividad del informante. • Diversidad de criterios para la ratificación de los perfiles.
3	Plan de Socialización de los perfiles levantados y la metodología a aplicarse	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar dos Talleres con la participación del 100% de los colaboradores en el séptimo mes del año base. • El 100% del perfil laboral de los cargos levantados al final del octavo mes del año base. • Plan de Desarrollo Laboral ejecutado al 100% al final del segundo mes del segundo año base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nómina de participantes del taller (Firmas). • Perfiles levantados. • Documento del Plan de Desarrollo Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio • Emisión de información falsa por parte del informante. • Falta de compromiso empresarial para su autodesarrollo.
4	Ejecutar la actualización del clima laboral empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Al final del año base ejecutar el Sistema de capacitación al menos al 90% de los colaboradores. • Plan de capacitación ejecutado en un 90% al final del año base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe del Clima Labora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de información falsa por parte del informante. • Criterios infundados
5	Rediseñar los parámetros o factores de medición de desempeño en la herramienta de evaluación de desempeño actual (APOR)	<ul style="list-style-type: none"> • Parámetros de medición formulados al 100% al final del tercer del segundo año base. • Parámetros de medición aprobados al final del tercer del segundo año base. • El 100% de los colaboradores tienen conocimiento del APOR rediseñado al final del tercer del segundo año base. • Aplicación de la herramienta al 100% de los colaboradores al final del cuarto del segundo año base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de aprobación en nuevos factores de desempeño. • Nómina de participantes del taller (Firmas). • Reporte del APOR 	<ul style="list-style-type: none"> • Incompatibilidad de la Plataforma Informática. • Diversidad de criterios para la aplicación • Costos elevados por licenciamiento de la Plataforma rediseñada.

Fuente: Autora

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación se determinó las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones

1. **Un Alto índice de los colaboradores de la TECOPESCA conocen y entiende la la Filosofía Empresarial:** La mayoría de los colaboradores tienen claro la misión, visión, procedimientos, normas e instructivos que ayudaron a determinar con mayor facilidad las competencias corporativas, además permitió alinear el trabajo de campo realizado.
2. **El modelo de competencias aplicado a TECOPESCA resultó atractivo por el grado de profesionalización en la Gestión del Talento Humano:** Se pudo constatar que la Organización tiene una estructura apta para aplicar el modelo de manera profesional ya que cuenta con un buen nivel de profesionalización en la gestión de personas, donde los directivos y el staff están concientes que las personas muestran ventaja competitiva en el negocio y en la viabilidad del mismo a la largo plazo.
3. **El interés por aplicar el sistema de competencias busca la necesidad de lograr mejores resultados a través de la capacitación:** contribuye al plan de carrera buscando superar el techo de desarrollo de habilidades de sus trabajadores, TECOPESCA se ha aproximado al modelo de competencias desde la necesidad de diseñar una capacitación que desarrolle las conductas exitosas concretas que se requiere para un cargo y que permita su evaluación.
4. **Existe comprensión en la conceptualización de las competencias y su alcance organizacional:** Se ha constatado que hay claridad en los ejecutivos de la empresa acerca del concepto de competencia,

especialmente en su vertiente operacional. También se observa en algunos profesionales de recursos humanos con claridad sobre los términos conceptuales dejando en claro los conceptos y su enorme impacto como sistema de gestión integrada de los procesos de recursos humanos.

5. **Se observa alta exigencia por parte de los Altos Directivos en la definición de los perfiles deseados:** Cuando llega la instancia de definir los perfiles deseados, los ejecutivos de la Organización tienden a fijar como parámetros de comportamiento niveles de competencia más exigentes que los evaluados en el personal definido dentro de la muestra. Pudiera suponerse que dicha actitud obedece a un criterio exigente derivado de los diferentes sistemas de gestión con los que cuenta la empresa, originando posibles brechas muy grandes a la realidad del puesto. Sin embargo, es una política riesgosa puesto que tiende a exigir niveles muy altos que el promedio que el promedio del desempeño superior.
6. **Existe una evaluación cualitativa positiva del resultado de la aplicación del modelo de competencias:** La evaluación cualitativa realizada por los ejecutivos de línea es que el modelo de competencias alinea el desempeño de los trabajadores con los objetivos de la empresa, da transparencia a las decisiones del área de Talento Humano, motiva a las personas por cuanto indica claramente qué conductas deben desarrollar y les permite una visión clara de qué hacer con las personas que supervisan. TECOPESCA cuenta con una herramienta denominada Administración por Objetivos y resultados lo cual ayudará con la medición de los comportamientos.

Recomendaciones

En las actuales condiciones de la Organización, la aplicación del modelo de competencias contribuiría al fortalecimiento en el mejoramiento del desempeño de los colaboradores de TECOPESCA y de esta manera dar

sostenibilidad a los objetivos Institucional, a continuación se enuncias las siguientes recomendaciones

1. Implementar el modelo de gestión por competencias en TECOPESCA, de tal manera de que se reubiquen a los colaboradores idóneos en cada puesto de trabajo según su perfil laboral y profesional.
2. Ejecutar planes de capacitación enfocados a cubrir las brechas que existe entre los requisitos que exige el perfil de cargo versus el perfil laboral propios de cada colaborador.
3. Propiciar el compromiso Institucional, Organización y gerencial para apoya y financiar la implementación de la propuesta.
4. Rediseñar el sistema de evaluación por desempeño actual con la finalidad de realizar seguimiento a los objetivos, metas y avance en los planes de desarrollo fijados por los colaboradores.
5. Realizar la actualización del levantamiento de clima laboral en TECOPESCA, con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción.
6. Automatizar los procesos mediante la implementación de un software que permitan integrar todos los procesos de la cadena de valor.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alles, Martha. (2004) Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Editorial Granica. Argentina.
- ✓ Araneda, D.; Calderón, C. (2000). Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos. Tesis para optar al título de Psicología, Escuela de Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.
- ✓ Cohen, Ernesto; Franco, Rolando. (1999) Evaluación de proyectos sociales. Editorial Siglo Veintiuno. México.
- ✓ Cohen, Ernesto; Martínez, Rodrigo. (1998) Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Editorial CEPAL.
- ✓ Corominas, Joan. (1998). Breve diccionario etimológico de la lengua castellana, Editorial Gredos. España.
- ✓ Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernández, G. (1996). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª de.). Ediciones Deusto. España.
- ✓ Fernández Collado, Carlos (2002), La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas. México.
- ✓ Guízar, Rafael. (2003). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. Editorial Mc Graw- Hill. México.
- ✓ Le Boterf, Guy. (1996). Enfoque de gestión por competencias. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.
- ✓ Levy-Leboyer Claude. (1997). Gestión de las Competencias, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España
- ✓ Lévy-Leboyer, Claude. (2003). Gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000. España.
- ✓ Mertens, Leonard (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- ✓ Mertens, Leonard. (1999). Experiencias metodológicas en competencia laboral. Publicaciones Cinterfor. México.

- ✓ Núñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1: Organigrama funcional de TECOPESCA C.A.

Anexo 2: Identificación de necesidades de formación

Anexo 3: Plan de formación

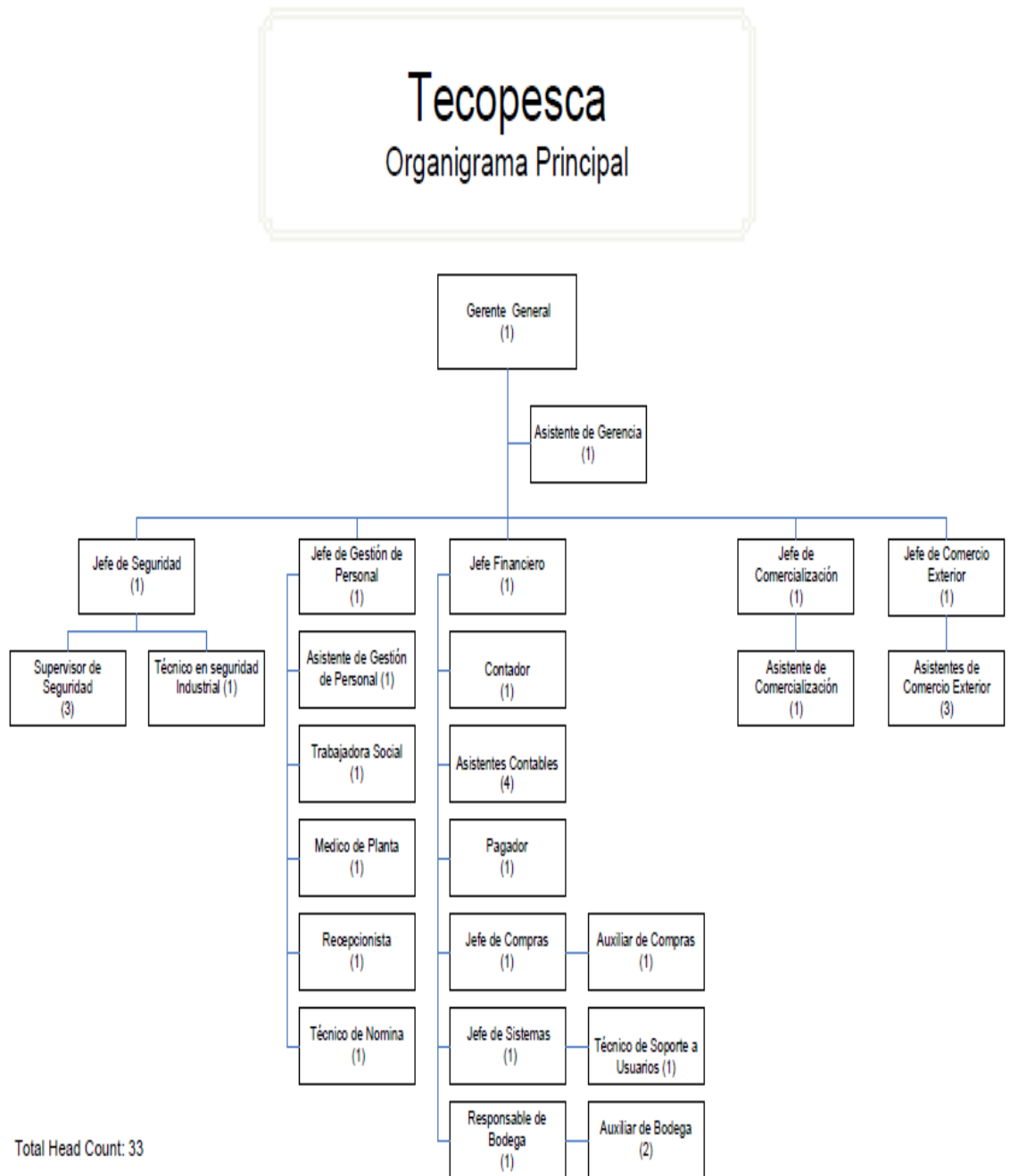
Anexo 4: Planificación de capacitación

Anexo 5: Evaluación del evento


Anexo 6: Administración por objetivos y resultados

Anexo 7: Fichas de perfiles de cargos y competencias


ANEXO 1: Organigrama funcional de TECOPESCA C.A.




ANEXO 2: Identificación de Necesidades de Capacitación

 TECOPECA <small>TECNOLOGÍA EN CALIDAD</small>	REGISTRO DE CALIDAD	Página 1 de 1				
IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN						
DATOS GENERALES						
DEPARTAMENTO: _____						
RESPONSABLE DE AREA: _____						
NUMERO DE PERSONAS: _____						
OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTOS						
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN						
TEMAS TECNICOS						
DIRECCION GENERAL						
Gerencia	Cargo	# Pers.	Temas	Prioridad	Proveedor	Costo Aprox
Sub-Gerencia						
TEMAS GRUPALES						
<input type="checkbox"/> Competencia <input type="checkbox"/> FeedBack <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Coaching <input type="checkbox"/> Principios y Valores <input type="checkbox"/> Manejo de Residuos <input type="checkbox"/> Inteligencia Emocional <input type="checkbox"/> HACCP / BPM						
INFORMACIÓN GENERAL						
PERSONAS DEL DEPARTAMENTO QUE PUEDEN SER CAPACITADORES						
NOMBRES	TEMAS					
_____	_____					
_____	_____					
_____	_____					
_____	_____					
SUGERENCIA PARA MEJORAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN						

ANEXO 4: Planificación de Capacitación

 TECOPESCA	REGISTRO DE CALIDAD	Página 1 de 1		
PLANIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN				
TIPO DE CAPACITACION: INTERNA: _____ EXTERNA: _____ DATOS GENERALES NOMBRE DEL CURSO: _____				
LUGAR DEL EVENTO: DURACION EN HORAS: NOMBRE DE LA INSTITUCION CAPACITADORA: NOMBRE DEL INSTRUCTOR: DIRECCION: TELEFONOS: E-MAIL: NUMERO DE PARTICIPANTES:	FECHA DEL EVENTO: INICIO TERMINIO COSTO DEL CURSO: COSTO EMPRESA SUBSIDIO CINCF COSTO TOTAL 0 0 0 COSTO POR PARTICIPANTE: 0			
OBJETIVOS DEL CURSO	PROCESOS QUE APLICA	CONTENIDO	METODOLOGIA	OBSERVACIONES
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN				
Firma del Instructor		Firma del Sub-Gerente Gestión de Personal		Fecha

ANEXO 5: Evaluación del Evento

	REGISTRO DE CALIDAD	Código: PR.SO.01
EVALUACIÓN DEL EVENTO		

DATOS DEL ASISTENTE:			
Nombre y Apellidos: _____			
Área: _____			
NOMBRE DEL EVENTO:		Seminario Taller "Trabajo en Equipo	
		FECHA: 25 Marzo del 2011	
INSTRUCTOR: Ing. Javier Ávila			
PARAMETRO DE EVALUACION			
1 Regular			
2 Bueno			
3 Muy bueno			
1.1 EVALUACION DEL INSTRUCTOR			
	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Motivó la participación del grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Fue claro al explicar los temas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Resolvió las dudas que se plantearon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. En general qué calificación le daría al instructor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMENTARIOS GENERALES SOBRE EL INSTRUCTOR			
1.2 EVALUACION DEL CURSO			
	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Se reviso todo el material recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Se vio claridad y orden en los temas expuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Fue práctico el curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Los conocimientos adquiridos son aplicables a sus puestos de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Fue adecuado el número de horas del curso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMENTARIOS GENERALES SOBRE EL CURSO			
1.3 ORGANIZACION DEL EVENTO			
	Regular	Bueno	Muy Bueno
1. Se inicio puntualmente el evento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. El lugar estuvo limpio y ordenado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. El material estaba organizado o	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. No hubo interrupciones en el evento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. El apoyo brindado por el coordinador fue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMENTARIOS GENERALES SOBRE EL EVENTO			

ANEXO 6: Administración por Objetivos y resultados

FIJACION DE OBJETIVOS Y METAS						
AREA:		FECHA DE FIJACIÓN:				
FIRMA DEL COLABORADOR:		FIRMA DE LA LINEA DE SUPERVISIÓN:				
_____		_____				
NOMBRE:		NOMBRE:				
_____		_____				
OBJETIVO <small>(Visión- Resultado global que desea alcanzar en un período de tiempo)</small>	META				RESULTADOS, Revisión del primer semestre	RESULTADOS, Evaluación de fin de año
	DESCRIPCIÓN DE LA META <small>(Resultado específico que desea alcanzar)</small>	CRITERIO DE MEDIDA <small>(Factor a través del cual se medirá el cumplimiento de la meta)</small>	PLAN DE ACCION <small>(Actividades específicas para alcanzar la meta)</small>	FECHA DE CUMPLIMIENTO	<small>(Indicar el cumplimiento en %)</small>	<small>(Indicar el cumplimiento en %)</small>

ANEXO 7: Fichas de perfiles de cargos y competencias

ASISTENTE DE GERENCIA

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Asistente de Gerencia
Dependencia:	Gerencia General
Área:	Presidencia
Departamento:	Gerencia General

2. Misión del Puesto:

Realizar la atención directa de los requerimientos de Jefe inmediato, realizando los procesos operativos por el Gerente general y/o Presidencia y las normas y procedimientos establecidos y de soporte necesarios para la gestión administrativa de acuerdo a los lineamientos establecidos con el fin de contribuir a asegurar la adecuada generación de reportes e informes requeridos.

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender requerimientos del Jefe inmediato relacionados a elaborar la información necesaria para generar reportes ✓ Controlar el adecuado aprovisionamiento de materiales y servicios al área de Presidencia/Subgerencia con el fin de garantizar la atención a los requerimientos presentados. ✓ Coordinar y realizar las actividades necesarias para el óptimo desarrollo de la función. ✓ Efectuar el archivo de la documentación recibida de forma cronológica y ordenada de forma tal que permita llevar un control de la información almacenada y capaz de que ésta pueda ser recuperada inmediatamente de ser requerida. ✓ Mantener un adecuado inventario y registro de la documentación que se encuentra a su cargo ✓ Efectuar las actividades de atención telefónica de acuerdo a los lineamientos definidos por los niveles de jefatura. ✓ Preparar acta de comité, con la finalidad de proveer los flujos de información necesarios para el control y toma de decisiones. ✓ Administrar y mantener la agenda actualizada de actividades con el fin de cumplir con la programación definida en ella. ✓ Organizar directorios y reuniones del subgerente y/o presidente ✓ Organizar reuniones internas de la empresa convocadas por el Subgerente general/Presidente ✓ Reservaciones en caso de viajes del jefe

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Técnico y/o Tecnólogo	En carreras equivalentes a Secretariado Ejecutivo, Administración de Negocios, afines y/o dos años de	Aplicaciones informáticas (Word, Excel), Idioma (Ingles), Relaciones Humanas,

	experiencias en actividades similares.	Servicio al cliente, Comunicación Organizacional
--	--	--

5. **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento Analítico	2	Desglosa los problemas. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.
Búsqueda de Información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?".
Orientación al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). (<i>La mejora debe ser notable y medible</i>). Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
Iniciativa	2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
Orientación al cliente	3	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas
Comprensión de la Organización	1	Comprende la estructura formal. Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
Preocupación por el orden y calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. **Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Atender de forma eficiente y eficaz los requerimientos a gerencia y presidencia	Evaluación directa de jefes inmediatos
Lograr un elevado nivel de satisfacción a los requerimientos de los clientes internos y externos	Encuesta de satisfacción al cliente interno

7. **Condiciones de trabajo:**

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. **Observaciones generales:**

Ascenso de o hacia otros puestos:	
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Recepcionista

JEFE DE SEGURIDAD

1. **Datos de Identificación:**

Identificación del Puesto:	Jefe de Seguridad
Dependencia:	Gerencia General
Área:	Seguridad Integral
Departamento:	Seguridad Integral

2. **Misión del Puesto:**

Planificar, organizar y coordinar todos los aspectos relacionados a Seguridad Integral, elaborar programas de prevención de accidentes y evaluar los resultados alcanzados en la aplicación de estos así como llevar una correcta gestión de riesgos y control de pérdidas de los bienes de la Empresa.

3. **Funciones y Responsabilidades del Puesto:**

Actividades
<p>Gestión de riesgos y control de pérdidas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar la protección de personas, bienes, materiales y patrimonio de la empresa e identificar los tipos de riesgos que pueden afectar a ellos y determinar la posibilidad de incidencia de riesgo y el impacto de los mismos si ocurrieran pérdidas determinadas o desconocidas <p>Gestión de seguridad integral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aplicar los planes diseñados para el sistema de seguridad integral de las instalaciones a través del desarrollo de estrategias tanto administrativas como operativas. <p>Auditorías de seguridad integral</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar y elaborar auditorías de gestión para evaluar los sistemas de seguridad integral y el cumplimiento eficiente de los mismos <p>Planes de seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir los planes de seguridad integral para la empresa, estableciendo las medidas y procedimientos de seguridad necesarios, con el fin de garantizar los adecuados niveles de seguridad de las instalaciones a fin de evitar la ocurrencia de eventos no deseados o de emergencia <p>Investigaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar investigaciones sobre acciones de fraude en la empresa o de violaciones a

<p>los sistemas y medidas de seguridad implantadas, analizar las causas y las metodologías utilizadas, con el fin de tomar medidas disciplinarias contra el personal de la empresa que incurra en situaciones delictivas. Tomar medidas correctivas que impidan su repetición.</p> <p>Administración del equipo a su cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, dirigir y realizar un adecuado seguimiento y evaluación de las acciones a ser desempeñadas por parte de los miembros del equipo, procurando el desarrollo y motivación de los mismos, acorde con la estrategia de desarrollo del recurso humano definida por la organización, con el fin de asegurar la consecución de los resultados y objetivos de seguridad establecidos para el equipo <p>Sistemas de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Representar a la dirección con autoridad y responsabilidad el aseguramiento del cumplimiento del sistema de gestión en control y seguridad BASC ✓ Contribuir con la aplicación de la política de los sistemas de gestión de calidad Medio Ambiente y Seguridad ✓ Prevenir la contaminación a través de un buen manejo de residuos, aplicando prácticas operativas que protejan el medio ambiente
--

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título tercer nivel	Profesionalización equivalentes a Administración de Empresas, Ingeniería en Ciencias de Seguridad y/o 3 años de experiencia en actividades de Seguridad Integral.	Seguridad Física, Estrategias de seguridad, Administración, Seguridad Industrial

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento Analítico	3	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia
Pensamiento conceptual	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
Búsqueda de información	3	Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
Orientación al Logro	4	Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos. Ambiciosos significa que hay un 50% de posibilidades de alcanzar el objetivo, lo cual es difícil pero no imposible. O bien realiza comparaciones de su rendimiento actual con otros pasados (por ejemplo: "cuando me hice cargo de esto, la eficacia era del 25%, actualmente es de un 85%").
Iniciativa	4	Se anticipa a medio plazo. Actúa

		proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo mayor al año.
Orientación al cliente	2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
Dirección de personas	3	Exige alto rendimiento. Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
Trabajo en equipo	3	Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Cooperar habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la Organización. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Mejorar los controles y procesos de seguridad a fin de asegurar los bienes materiales y personales	Disminuir pérdidas desconocidas y hurtos internos
Mantener, mejorar y automatizar equipos de sistemas de seguridad	100% de equipos operativos
Mejorar los controles de seguridad en los procesos de la cadena logística de exportaciones	Reducir la posibilidad de contaminación del 100% de contenedores exportados

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	No aplica
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Supervisor de Seguridad

SUPERVISOR DE SEGURIDAD

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Supervisor de Seguridad
Dependencia:	Jefe de Seguridad
Área:	Seguridad Integral
Departamento:	Seguridad Física

2. Misión del Puesto:

Supervisar la protección física de las instalaciones de la empresa y personas que laboran en la misma contra agresiones internas o externas; además, supervisará que todas las medidas de seguridad que se tomen para proteger a: los colaboradores, materia prima y producto terminado en tránsito para la distribución sean cumplidas según los lineamientos de la empresa.

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Supervisión de Procesos de Soporte</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asegurar que todas las actividades dentro de la empresa se lleven a cabo de manera eficiente y en un ambiente propicio. ✓ Dar disposiciones al personal de seguridad y verificar que los relevos se cumplan en el horario previsto. ✓ Receptar y revisar reportes por parte de los guardias de seguridad e inspectores y tomar acciones necesarias según el caso. ✓ Mantener reuniones de trabajo periódicas con inspectores y guardias de seguridad. ✓ Controlar mediante el circuito cerrado de televisión y rondas diurnas o nocturnas, el normal desenvolvimiento de las actividades de la planta. ✓ Mantener y llevar el control de archivos de documentos de su área para auditorías. ✓ Supervisar el cumplimiento del procedimiento de revisión del personal operativo en el ingreso y/o salida y así como inspecciones aleatorias al interior de los casilleros. <p>Seguridad de Exportaciones/Importaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar la inspección de los camiones, contenedores y plataformas que llegan o salen de la planta, antes y después de embarcar producto; además de permitir su ingreso y/o salida. ✓ Verificar que los procedimientos estipulados para el área de embarque sean cumplidos por las diferentes áreas involucradas. ✓ Coordinar las operaciones de inspección antinarcóticos de carga con la empresa responsable. ✓ Asistir y supervisar a las inspecciones antinarcóticos durante los embarques. ✓ Realizar y verificar en el proceso de sellado de contenedores para exportación. ✓ Realizar la inspección final de documentos y sellos de seguridad de contenedores completos para exportación. ✓ Realizar el levantamiento de información a través del análisis de cintas de video del CCTV. <p>Transporte de personal operativo y administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar y verificar la transportación de los colaboradores. ✓ Elaboración de documentos de soporte para el pago del servicio de transporte de colaboradores.

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Estudios intermedios universitarios	Carreras equivalentes a Administración de Empresas, Ingeniería en Ciencias de Seguridad y/o dos años de experiencia en actividades afines en Supervisión en seguridad	Procedimientos operativos, Supervisores de Seguridad, Sistema de gestión BASC (Inspector y supervisor BASC).

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia
Pensamiento conceptual	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado
Búsqueda de información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?".
Orientación al logro	2	Crece sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa
Dirección de personas	3	Exige alto rendimiento. Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
Preocupación por el orden y la calidad	3	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..

6. **Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Mejorar los sistemas y procedimientos de seguridad de la planta	Mejora 100% los controles de acceso
Mejorar los niveles de seguridad en los niveles de logística	Disminuir retrasos y contratiempos en custodias y traslados de productos
Facilitar un servicio de transporte de calidad y eficiencia	Encuesta de calidad de servicio

7. **Condiciones de trabajo:**

Ambiente	100% de actividades operativas y de campo
Riesgos:	Ergonómicos, Físicos, Mecánicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. **Observaciones generales:**

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefe de Seguridad
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Inspector de Seguridad

TECNICO EN SEGURIDAD INDUSTRIAL

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Técnico en Seguridad Industrial
Dependencia:	Jefe de Seguridad
Área:	Seguridad Integral
Departamento:	Seguridad Industrial

2. Misión del Puesto:

Precautelar por la seguridad y salud de los colaboradores de la empresa así como identificar los riesgos existentes para reducir, controlar y eliminar los accidentes de trabajo de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos para el efecto

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Procesos de Soporte</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar y programar actividades de seguridad Industrial ✓ Seleccionar los equipos de protección personal de acuerdo a las actividades que desarrollan los trabajadores ✓ Establecer medidas correctivas destinadas a eliminar las causas de los accidentes e incidentes laborales ✓ Controlar la eficiente utilización eficiente y cuidados de los equipos de protección ✓ Adiestrar al personal en manejo de equipos de protección ✓ Solicitar la compra de equipos y uniformes correspondiente a cada área, verificando su calidad y costo ✓ Evaluar riesgos y determinar medidas de prevención a tomar ✓ Favorecer la participación de trabajadores en materia de seguridad y salud ocupacional ✓ Elaborar informes de accidentes e incidentes de trabajo ✓ Manejar software que permita controlar el tiempo de vida útil (entrega/recepción) ✓ Chequear el estado de las unidades de transporte en relación a seguridad y medio ambiente

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	Profesionalización en carreras Ingeniería Industrial, Ingeniería de Seguridad y/o experiencia de dos años en actividades relacionadas en seguridad industrial	Seguridad industrial, manejo de equipos de seguridad industrial, equipos de protección, Higiene industrial.

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de

		importancia
Pensamiento conceptual	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
Búsqueda de información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?".
Orientación al Logro	2	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa
Iniciativa	2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
Orientación al cliente	2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
Preocupación por el orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Implantar un sistema efectivo de prevención de riesgos laborales	Disminución de accidentes laborales
Verificar y asesorar la entrega de EPP a todos los colaboradores de la Organización	Entrega total de equipos
Apoyar al cumplimiento del manual de preparación respuestas ante emergencias	Disminución de tiempos de respuesta de evacuación

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	Actividades administrativas y operativas
Riesgos:	Ergonómicos, Físicos, Mecánicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefe de Seguridad
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Supervisor de Seguridad

JEFE FINANCIERO

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Jefe Financiero
Dependencia:	Gerencia General
Área:	Finanzas
Departamento:	Finanzas

2. Misión del Puesto:

Proponer, participar y programar con las diferentes áreas, el proceso de elaboración de las políticas y procedimientos contables, de consolidación, amortización de bienes depreciables; y la planificación tributaria de la empresa; y tras su aprobación, realizar el seguimiento, revisión y actualización del mismo, así como el coordinar, programar y supervisar la ejecución de estados financieros de la organización de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa y la normativa legal nacional, con el fin de garantizar que la información económico financiera sea oportuna, coherente, uniforme, homogénea y fiable, controlando el contenido de la misma y su cumplimiento en los plazos establecidos..

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
Información para Órganos de Decisión <ul style="list-style-type: none">✓ Supervisar y coordinar la elaboración de información de control y seguimiento económico financiero para los órganos de decisión, verificar que la información económico – financiero refleje la situación de la empresa de acuerdo a las políticas establecidas por la organización y la normativa legal vigente con el fin de asegurar la unificación del manejo de la información, su fiabilidad y homogeneidad garantizar información adecuada que permita medir el grado de cumplimiento de los presupuestos y objetivos, contribuir a identificar las causas de las desviaciones y facilitar la toma de decisiones
Contabilidad y Consolidación <ul style="list-style-type: none">✓ Proponer y participar en la definición de las políticas y procedimientos contables✓ Supervisar la ejecución de los procesos de Contabilidad y Consolidación de la empresa, así como programar la elaboración de las cuentas anuales y estados financieros de la Empresa de acuerdo a los principios contables ecuatorianos con el fin de garantizar que la información económico financiera sea fiable y homogénea y que se cumpla la normativa y plazos establecidos por la legislación✓ Realizar un plan operativo anual que responda a la política financiera de la empresa✓ Elaboración del flujo de caja y administración de la liquidez
Planificación y Control Tributario <ul style="list-style-type: none">✓ Proponer, asesorar y participar en la planificación tributaria de la empresa de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos con el fin de contribuir al establecimiento de medidas oportunas que permitan minimizar el pago global de tributos por parte de la Entidad asegurando el cumplimiento de la normativa legal vigente
Racionalización del Gasto <ul style="list-style-type: none">✓ Proponer alternativas de reducción de costos
Coordinación del Equipo <ul style="list-style-type: none">✓ Realizar la gestión integral de las personas de su equipo (definición de metas, seguimiento de resultados, asignación de responsabilidades y trabajos, desarrollo de sus capacidades, retroalimentación, etc.) con el fin de asegurar el adecuado desempeño de las personas y del equipo, garantizar el desarrollo de todas las personas de su área y conseguir un adecuado clima del equipo y la motivación de todo el personal a su cargo

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	Profesionalización en carreras de Finanzas, Administración de Empresas, Auditoría o carreras afines y/o 3 años de desempeño en el área	Tributación, Programas contables, Contabilidad General, Contabilidad financiera, Aplicaciones Informáticas (Word, Excel), Políticas y Procedimientos Operativos)

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	3	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
Pensamiento conceptual	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
Búsqueda de información	3	Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
Orientación al logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). <i>(La mejora debe ser notable y medible)</i> . Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
Iniciativa	3	Se anticipa a corto plazo. Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo mayor a 1 mes.
Preocupación por el Orden y la calidad	3	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..
Dirección de personas	3	Exige alto rendimiento. Establece

		unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
--	--	---

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Optimizar el cumplimiento del presupuesto de la Organización	Cumplimiento de presupuesto
Optimizar el cumplimiento de flujo de pago dentro de las condiciones financieras establecidas	Conciliación de flujos y cumplimiento de pagos
Cumplir con los requerimientos financieros de los organismos de control	Declaración de impuestos dentro de las fechas establecidas

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Gerente General
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Contador

ASISTENTE CONTABLE

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Asistente Contable
Dependencia:	Jefe Financiero
Área:	Financiero
Departamento:	Financiero

2. Misión del Puesto:

Registrar, verificar y controlar que las transacciones realizadas estén de acuerdo a las políticas en procedimientos contables de general aceptación. Contribuir al cumplimiento de la normativa interna, en cuanto a la homogeneidad y fiabilidad de la información económico - financiera y su cumplimiento en plazos establecidos, además de la utilización del tratamiento contable más conveniente para la organización

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
Procesos contables y Soporte <ul style="list-style-type: none"> ✓ Provisionar y hacer las correspondientes retenciones de impuestos a las facturas de los proveedores ✓ Ingresar todas facturas recibidas al sistema de anexos del Servicio de Rentas Internas ✓ Preparar la información de anexos de IVA, mensual y anual, mediante el ingreso

<p>de facturas al respectivo programa del S. R. I., tales como: Servicios, Compras de materiales e insumos, Compras de Materia Prima, Ventas locales, Exportaciones, importaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Archivar y mantener en orden todos los comprobantes de: Ingresos, Egresos, retenciones de Impuestos, Notas de Débito, Notas de Crédito, Provisiones sin pagar ✓ Hacer liquidaciones de compras de bienes y servicios emitidas por la empresa a proveedores ocasionales que no posean Registro Único de Contribuyentes ✓ Conciliar cuentas bancarias y de proveedores ✓ Realizar las provisiones de intereses por concepto de préstamos ✓ Elaboración de liquidaciones de compra de materia prima ✓ Mantener al día toda la información y documentación ✓ Administración y control de activos fijos ✓ Control y seguimiento de entregas, ventas, cobros por concepto de subproductos ✓ Facturación y cobros de ventas locales ✓ Control de consumos de telefonía celular ✓ Elaborar periódicamente, registros de rendimientos y costos de producción ✓ Realizar registros contables de facturas. Notas de ventas, depósitos, notas de crédito y certificados CORPEI ✓ Elaborar informes de compras de materia prima y de exportaciones mensual y anual <p>Colaborar en todas las tareas requeridas por el departamento financiero y contable</p>
--

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Estudios superiores universitarios	En carreras de Economía, Auditoría, Administración o carreras afines y/o 2 años de experiencia en funciones similares	Leyes Tributarias, Contabilidad general, manejo de programas contables, Aplicaciones Informáticas (Word, Excel)

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento Analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
Búsqueda de información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?".
Orientación al Logro	2	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.
Iniciativa	1	Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2

		días.
Preocupación por el Orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.
Trabajo en equipo	1	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Contribuir con el control financiero y conciliación de cuentas	Cuentas conciliadas
Realizar provisiones financieras de cuentas por pagar y cuentas por cobrar	Estados financieros mensuales
Controlar y revisar asientos contables y retenciones	Asientos contables verificados

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Contador
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente contable

CONTADOR

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Contador
Dependencia:	Jefe Financiero
Área:	Financiero
Departamento:	Financiero

2. Misión del Puesto:

Proponer, participar y programar con las diferentes Unidades y Centros de Servicios, el proceso de elaboración de las políticas y procedimientos contables, de consolidación, amortización de bienes depreciables; y la planificación tributaria; y tras su aprobación, realizar el seguimiento, revisión y actualización del mismo; así como el coordinar, programar y supervisar la ejecución de estados financieros de la empresa de acuerdo a las políticas establecidas y normas de contabilidad legalmente autorizadas

3. **Funciones y Responsabilidades del Puesto:**

Actividades
<p>Contabilidad y Consolidación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proponer y participar en la definición de las políticas y procedimientos contables y de consolidación de la Empresa, así como programar la elaboración de las cuentas anuales y estados financieros de la Empresa de acuerdo a los principios contables ecuatorianos, con el fin de garantizar que la información económico financiera sea fiable y homogénea y que se cumpla la normativa y plazos establecidos por la legislación <p>Planificación y Control Tributario</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proponer, asesorar y participar en la planificación tributaria de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos y a los lineamientos del Jefe Financiero con el fin de contribuir al establecimiento de medidas oportunas que permitan minimizar el pago global de tributos por parte de la Entidad asegurando el cumplimiento de la normativa legal vigente las tareas requeridas por el departamento financiero y contable

4. **Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel (Contador Público)	Profesionalización en Carreras De Administración de Empresas, Finanzas, Auditoría o afines y/o 3 años de desempeño en el área.	Tributación, Programas contables, Contabilidad General, Contabilidad financiera, Aplicaciones Informáticas (Word, Excel),

5. **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento Analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia
Pensamiento Conceptual	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
Búsqueda de información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?"
Orientación al logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad,

		la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). (<i>La mejora debe ser notable y medible</i>). Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
Iniciativa	2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
Preocupación por el orden y la calidad	3	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.
Trabajo en equipo	1	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Presentar información financiera confiable, valedera y oportuna	Informes financieras
Establecer políticas para establecer la recepción de facturas e información contable	Políticas aprobadas por gerencia
Cumplir con la información necesario para estar al día con los organismos de control	Cumplimiento con SRI

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefe Financiero
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente contable

PAGADOR

1. **Datos de Identificación:**

Identificación del Puesto:	Pagador
Dependencia:	Jefe Financiero
Área:	Financiero
Departamento:	Tesorería

2. **Misión del Puesto:**

Apoyar, atender y tramitar todos los procesos administrativos-monetarios y contables de la empresa, así como realizar los pagos a clientes internos y externos, de acuerdo a los procesos operativos de la empresa

3. **Funciones y Responsabilidades del Puesto:**

Actividades
<p>Atención de cajas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender y tramitar todas aquellas operaciones de efectivo y medios de pago en caja, conforme a la normativa de seguridad y los procesos operativos y de calidad de atención de la empresa, con el fin de asegurar plena operatividad del servicio <p>Seguridad en caja</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar y verificar la utilización y funcionamiento de los sistemas de seguridad de la caja, para garantizar la custodia eficaz de los bienes depositados ✓ Custodiar documentos en la caja fuerte <p>Procesos operativos y Soporte</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Manejar la cartera de los proveedores en general ✓ Llevar el control de los saldos en las cuentas corrientes ✓ Realizar las transferencias bancarias solicitadas ✓ Aportar con soluciones viables en el momento solicitado ✓ Registro y control de la caja general ✓ Conciliaciones de cuentas

4. **Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Estudios superiores universitarios	En carreras de Administración de Empresas, Auditoría, Economía afines y/o dos años de experiencia en tareas similares.	Actualización en leyes tributarias, aplicaciones Informáticas (Word, Excel) nivel básico

5. **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Orientación al Logro	1	Quiere hacer bien el trabajo. Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.
Orientación al cliente	1	Lleva un seguimiento. Responde a las

		preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos, de sus cuentas... (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente). Desea servir al cliente
Preocupación por el orden y la calidad	1	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos (y a menudo por escrito).
Autocontrol	1	

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Coordinar la programación de pagos de acuerdo a los vencimientos de los mismos	Cumplimientos de Pagos diarios y semanales
Proporcionar excelente atención al cliente interno y externo de la empresa	Encuesta de satisfacción
Controlar en forma eficiente y efectiva la caja general	Caja conciliada

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Asistente contable
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente contable

JEFE DE COMPRAS

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Jefe de Compras
Dependencia:	Jefe Financiero
Área:	Financiero
Departamento:	Compras

2. Misión del Puesto:

Proveer de suministros, materiales, repuestos, de acuerdo a las necesidades y solicitudes de cada proceso de la empresa, cotizando precios y calidad en el mercado, evaluando y seleccionando los proveedores; asegurándose que el producto adquirido cumpla los requisitos especificados

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades	
Procesos de compras	
✓	Cumplir con las políticas y procedimientos definidos para la normal operación del área de Compras, y adoptando las acciones necesarias definidas por los niveles de dirección para asegurar el óptimo desarrollo de los procesos del área
✓	Colaborar con el Jefe de Costos y presupuestos en la elaboración del presupuesto anual, con la finalidad de efectuar el plan de compras a ser implementado y establecer un cronograma de pagos en función de los acuerdos alcanzados con los proveedores de bienes y servicios
✓	Apoyar en la elaboración y ejecución de las políticas y metodología de compras y calificación de proveedores
✓	Realizar la búsqueda, precalificación, selección, negociación y contratación de proveedores de acuerdo a los lineamientos y parámetros establecidos con el fin de garantizar que los bienes y servicios requeridos por la organización se ajusten a sus necesidades
✓	Elaborar fichas a los proveedores
✓	Elaborar registro de proveedores homologados
✓	Elaborar y mantener actualizada la base de proveedores de la organización con el fin de contar con la información necesaria para efectuar en forma óptima el proceso de compra o contratación de bienes o servicios
✓	Revisar y llevar un control de los niveles de servicio de los proveedores de compras locales
✓	Administrar y realizar las actividades necesarias para el control y verificación del cumplimiento de contratos u órdenes de compras
✓	Negociar con proveedores locales y extranjeros las cláusulas de las compras de bienes o servicios a ser adquiridos o contratados por la Organización para que estos se ajusten a las necesidades presentadas en tiempo, monto y calidad
✓	Efectuar compras de suministros, muebles, enseres y equipos, de acuerdo a los parámetros definidos por los niveles de dirección, necesarias para el adecuado funcionamiento y operación de la organización
✓	Coordinar con Bodega la logística la recepción y registro de los activos adquiridos
✓	Dar seguimiento a los pedidos y contratos con proveedores de bienes y servicios con el fin de garantizar que los recursos materiales y servicios adquiridos se adecuen a los plazos, calidad y costos pactados
✓	Controlar el cumplimiento de las garantías por las compras efectuadas por la organización, controlando su ejecución de acuerdo a los términos contractuales con el fin de precautelar los intereses económicos de la empresa
✓	Proporcionar información a los usuarios internos sobre el estatus o condiciones de las compras que se encuentran bajo su responsabilidad
✓	Efectuar periódicamente los reportes requeridos por los niveles de supervisión correspondientes a la gestión efectuada y de las novedades detectadas en el área

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	Profesionalización en carreras de Administración de Empresas, Economía o carreras afines y/o Y/o 3 años de experiencia desempeñando funciones en el área de compras.	Técnicas de Negociación, Relaciones Humanas, Manejo de inventarios

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento Analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de

		las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
Pensamiento Conceptual	1	básicas. Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.
Búsqueda de información	3	Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron
Orientación al logro	2	a sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa
Iniciativa	2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, “estudiar la situación” o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
Orientación al cliente	3	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas
Trabajo en equipo	1	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un “buen jugador del equipo”, realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
Preocupación por el orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Optimizar el proceso de compras con enfoque a la rentabilidad y eficacia	Negociaciones efectivas
Cumplir con los clientes internos dando respuesta	Encuesta de satisfacción clientes internos

oportuna a sus requerimientos	
Realizar evaluaciones permanentes a proveedores homologados	Formato de visita a proveedores

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	No aplica
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente Contable

AUXILIAR DE COMPRAS

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Auxiliar de Compras
Dependencia:	Jefe de Compras
Área:	Financiero
Departamento:	Compras

2. Misión del Puesto:

Realizar la logística de compras, transportando los materiales, repuestos, insumos y otros bajo la supervisión del Jefe de Compras

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
Proceso de Soporte <ul style="list-style-type: none"> ✓ Retirar de los proveedores cotizaciones solicitadas ✓ Transportar a la planta el material comprado ✓ Realizar compras de emergencia ✓ Llevar trabajos solicitados por mantenimiento a diferentes talleres de la ciudad ✓ Cumplir con gestiones solicitadas por administración

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	Profesionalización en carreras de Administración de Empresas, Economía o carreras afines y/o y/o 3 años de experiencia desempeñando funciones en el área de compras.	Técnicas de Negociación, Relaciones Humanas, Manejo de inventarios

5. **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Búsqueda de información	1	Utiliza Pregunta. Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
Orientación al logro	1	Quiere hacer bien el trabajo. Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.
Orientación al cliente	2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
Preocupación por el orden y la calidad	1	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos (y a menudo por escrito).

6. **Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Coordinar el retiro de adquisiciones para ingresarlos a bodega	Encuesta de satisfacción

7. **Condiciones de trabajo:**

Ambiente	100% actividades operativas
Riesgos:	Ergonómicos, Físicos, Mecánico
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. **Observaciones generales:**

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefe de Compras
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Mensajero

JEFE DE SISTEMAS

1. **Datos de Identificación:**

Identificación del Puesto:	Jefe de Sistemas
Dependencia:	Jefe Financiero
Área:	Financiero
Departamento:	Sistemas

2. Misión del Puesto:

Participar en la definición, selección e implantación de plataformas de información y componentes de software necesarios para los servicios de Soporte a Usuarios adecuadamente dimensionados e integrables a los diferentes soportes informáticos
Participar en la definición de los estándares tecnológicos que rijan en la empresa, así como el marco de negociación de bienes y servicios informáticos en cuanto, garantías y especificaciones generales de acuerdo al marco general de los contratos de servicio interno y estándares de calidad, con el fin de garantizar un servicio altamente eficiente, con soporte de primer línea bajo niveles adecuados de estándares e indicadores

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
Planificación de Soluciones Informáticas <ul style="list-style-type: none">✓ Participar en la definición, selección e implantación de plataformas de información y componentes de software necesarios para los servicios que requiere las organizaciones adecuadamente dimensionadas e integrables a los diferentes soportes informáticos, cumpliendo con los lineamientos estratégicos de la empresa✓ Participar en la definición y elaborar el Plan de Soluciones Informáticas de la empresa, acordando el marco general de los contratos de servicio interno y estándares de calidad✓ Coordinar con los clientes internos el establecimiento de prioridades y directrices respecto de estándares de servicio, para la implantación del plan de soluciones informáticas con el fin de garantizar la adecuada definición de los proyectos de implantación de soluciones informáticas que permitan garantizar el acceso, desde cualquier punto de la Institución, a la información requerida.✓ Asegurar el adecuado y permanente Conocimiento Institucional✓ Garantizar la atención oportuna a los requerimientos de los clientes internos y externos, y la automatización de los procesos manuales
Desarrollo de aplicaciones <ul style="list-style-type: none">✓ Coordinar con otras áreas internas y externas, la definición del Plan de Implantación de las aplicaciones desarrolladas, durante las distintas fases de la misma de acuerdo a la planificación, políticas y prioridades aprobadas y a los lineamientos del Jefe inmediato, con el fin de asegurar la atención de las necesidades de sus clientes internos, en cuanto a plazos de implantación y funcionalidad, garantizando el mínimo costo, optimización de recursos propios y externos y la correcta explotación, durante el período de estabilización, de las aplicaciones diseñadas✓ Garantizar la automatización y mejora en la gestión de los procesos internos de la empresa, asegurando el adecuado conocimiento por parte del usuario de la funcionalidad de la solución
Infraestructura de procesamiento y comunicaciones <ul style="list-style-type: none">✓ Coordinar con el Gerente de Sistema del Grupo la retroalimentación al cliente interno sobre las medidas adoptadas para la resolución de problemas✓ Diseño de interfaces automatizadas con dispositivos para el control de ciertos procesos (básculas, relojes electrónicos, centrales telefónicas, códigos de barras.
Solucionar requerimientos específicos de información <ul style="list-style-type: none">✓ Definir y elaborar junto a los dueños de procesos, el procedimiento de solución de requerimientos específicos de información✓ Supervisar el seguimiento de su cumplimiento, estableciendo en su caso los criterios, lineamientos y medidas correctoras oportunas✓ Supervisar y coordinar con los clientes internos el correcto cumplimiento de los requerimientos (plazo y calidad) con el fin de garantizar su disponibilidad de forma oportuna, confiable y de calidad, para que puedan acceder a ella las diferentes áreas de la empresa que la necesiten para el cumplimiento de sus responsabilidades
Soporte a Usuarios de Soluciones Informáticas <ul style="list-style-type: none">✓ Definir y proponer al Jefe, la metodología y procedimientos de atención y solución de requerimientos de los usuarios relacionados con el uso y la explotación de soluciones informáticas, diseñando las acciones y programas necesarios para su aplicación✓ Dirigir y coordinar la operativa de funcionamiento del área, y en su caso analizar junto a los otros responsables los principales fallos del servicio, sus causas y las posibles vías de mejora, para dar una pronta solución de problemas, según la metodología y procedimientos definidos

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar con los clientes internos y supervisar la efectiva ejecución de los programas de mantenimiento de los equipos de computación de la organización ✓ Velar por la resolución de problemas repetitivos, coordinando la solución con otras áreas involucradas en sistemas, así como por la correcta instalación de los equipos e instalaciones requeridos por los usuarios en coordinación con Gestión de personal
--

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	Profesionalización en carreras de Ingeniería Informática y/o 3 a 5 años de experiencia en funciones similares.	Programación, Comunicaciones y Redes, Seguridad en sistemas de Información, Sistemas Operativos, Aplicaciones Informáticas

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	4	Realiza planes o análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas.
Pensamiento conceptual	4	Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.
Búsqueda de información	4	Investiga. Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
Orientación al logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). <i>(La mejora debe ser notable y medible)</i> . Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
Iniciativa	3	Se anticipa a corto plazo. Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un

		plazo mayor a 1 mes.
Liderazgo	2	Mantiene a las personas informadas. En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión..
Trabajo en equipo	1	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
Preocupación por el orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. **Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Contar con sistemas informáticos que aporten a la Organización	Herramientas informáticas implementadas
Desarrollo de nuevas herramientas informáticas	Herramientas implementadas
Contar con redes informáticas estables y seguras dentro de la Organización	Red informática conectada

7. **Condiciones de trabajo:**

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. **Observaciones generales:**

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefatura
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Técnico soporte al usuario

TECNICO EN SOPORTE A USUARIOS

1. **Datos de Identificación:**

Identificación del Puesto:	Técnico en Soporte a Usuarios
Dependencia:	Jefe de Sistemas
Área:	Financiero
Departamento:	Sistemas

2. Misión del Puesto:

Desarrollar la aplicación Web, mantener y actualizar todas las herramientas necesarias al buen funcionamiento informático de la empresa con el fin de garantizar un servicio altamente eficiente, con soporte de primera línea bajo niveles adecuados de estándares e indicadores de acuerdo a las necesidades de los clientes.

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Solucionar requerimientos específicos de información</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el oportuno seguimiento de las actividades desarrolladas para atender los requerimientos de información específica, de acuerdo con las necesidades del usuario con el fin de contribuir a garantizar su disponibilidad de forma oportuna, confiable y de calidad, facilitando el acceso a ella a las diferentes áreas que la necesiten para el cumplimiento de sus responsabilidades <p>Soporte a Usuarios de Soluciones Informáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender los problemas de los clientes internos relacionados con el uso y explotación de soluciones informáticas, supervisando o coordinando la solución de los mismos ✓ Realizar y/o controlar la efectiva ejecución de los programas de mantenimiento de los equipos de computación de la empresa definidos bajo su ámbito de actuación ✓ Identificar problemas repetitivos en el uso y explotación de las soluciones informáticas por los clientes internos, proponiendo soluciones y llevando a cabo aquellas que estén en su ámbito ✓ Instalar y/o controlar la instalación de los equipos y aplicaciones necesarias a los nuevos usuarios, o realizar las adecuaciones en los mismos requeridas por los usuarios existentes para desarrollar sus responsabilidades en coordinación con Gestión de personal ✓ Identificar falencias en el manejo de las aplicaciones informáticas por los usuarios, proponiendo soluciones a las mismas y controlando su realización con el fin de asegurar la adopción de acciones encaminadas a mejorar el conocimiento y utilización de los sistemas informáticos por parte de los usuarios ✓ Garantizando la confiabilidad y calidad de la solución prestada de acuerdo a las necesidades de los clientes ✓ Contribuyendo al máximo aprovechamiento de los recursos informáticos de la Institución <p>Plataforma de seguridad de sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los respaldos de información de cada uno de los equipos de la empresa

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Estudios Superiores universitarios/Tecnólogo	En carreras de Ingeniería Informática y/o 1 a 3 años de experiencia en funciones similares	Programación, Comunicaciones y Redes, Seguridad en sistemas de Información, Sistemas Operativos, Aplicaciones Informáticas

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	3	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias

		consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
Pensamiento conceptual	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
Búsqueda de información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?".
Orientación al logro	2	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.
Iniciativa	2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
Orientación al cliente	2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
Trabajo en equipo	1	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
Preocupación por el orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Facilitar soporte informático a los clientes internos	Encuesta de satisfacción
Mantener actualizado todos los sistema antivirus	Antivirus actualizado
Mantener los respaldos informáticos de los diferentes usuarios de la Organización	Respaldos actualizados

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de
-----------------	---

	oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefe de Sistemas
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Reemplazo externo

RESPONSABLE DE BODEGA

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Responsable de Bodega
Dependencia:	Jefe Financiero
Área:	Financiero
Departamento:	Bodega

2. Misión del Puesto:

Receptar, almacenar y controlar el ingreso y egreso de los materiales, insumos, equipos y repuestos responsabilizándose por los mismos durante su permanencia en la bodega, hasta la entrega de los pedidos a los diferentes departamentos, áreas de la empresa que los soliciten

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Almacenamiento y distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar y realizar las actividades necesarias para el óptimo desarrollo de los procesos de almacenamiento y distribución de materiales ✓ Aplicar, organizar y controlar las políticas, metodologías y procesos de almacenamiento de los materiales y activos, dando instrucciones específicas para su correcta distribución ✓ Controlar el correcto registro de entradas, salidas y movimientos de materiales y activos de la empresa ✓ Coordinar con el área de Compras las políticas y procedimientos a aplicarse para la entrega, recepción y distribución de materiales y activos disponibles en las bodegas ✓ Mantener informado permanentemente al Jefe inmediato sobre los resultados y problemas presentados en la gestión diaria del área, con el fin de tomar medidas correctivas a los procesos de almacenamiento y distribución de la empresa ✓ Supervisar el correcto registro y mantenimiento de stock de materiales y activos en cada una de las bodegas a su cargo ✓ Verificar y organizar las condiciones y el espacio físico disponible para el correcto almacenamiento y distribución de materiales y activos de la empresa ✓ Atender, verificar y solucionar problemas de los usuarios con la logística de Bodega y proporcionar información a los usuarios acerca del estatus de los requerimientos ✓ Resolver problemas y tomar decisiones inmediatas, siempre que éstos se encuentren dentro de su ámbito de acción ✓ Supervisar y/o realizar la recepción de los materiales y repuestos adquiridos controlando la calidad y la cantidad de lo que va a ingresar ✓ Revisar y aprobar las Notas de ingreso respectivas y verificar la actualización de los

registros
✓ Informar al departamento de compras, las diferencias en cuanto a la cantidad o calidad que hayan sido detectadas durante la recepción de los materiales, repuestos, insumos que ingresan a bodega
✓ Revisar y aprobar las notas de ingresos y egresos y verificar la actualización del registro contable
✓ Supervisar el manipuleo adecuado de los materiales y repuestos, y velar que aquellos estén almacenado y ubicados de manera tal que se garantice su seguridad y se facilite dicha tarea
✓ Realizar inspecciones periódicas de los Inventarios Físicos a fin de comprobar el reflejado en los registros contables

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	En carreras en Ingeniería Comercial, Economía, Contabilidad y/o 2 años realizando control de inventarios y manejo de bodegas.	Control de inventarios y Contables, Aplicativos informáticos de (Word y Excel).

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia
Pensamiento conceptual	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
Búsqueda de información	3	Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron
Orientación al logro	2	s propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.
Iniciativa	2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, “estudiar la situación” o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
Orientación al Cliente	3	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total

		disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas
Dirección de personas	2	Establece límites. Puede manejar situaciones para limitar las opciones de los demás o forzarles a que proporcionen los recursos deseados. Delimita el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables.
Preocupación por el orden y la calidad	3	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.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Realizar una correcta organización física de los materiales en bodega	Bodega organizada
Mantener todo el material debidamente rotulado e identificado	Bodega rotulada
Llevar un control exhaustivo de órdenes de entrada y recepción de materiales	Control de inventarios

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos, físicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Responsable de Bodega
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente contable

AUXILIAR DE BODEGA

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Auxiliar de Bodega
Dependencia:	Responsable de Bodega
Área:	Financiero
Departamento:	Bodega

2. Misión del Puesto:

Recibir y almacenar materiales, insumos, equipos y repuestos, ordenarlo en la bodega y entregar los pedidos solicitados por los diferentes departamentos

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Almacenamiento y distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrar las bodegas de la empresa capaz de lograr un ordenamiento efectivo de todos y cada uno de ítems depositados en ella, de acuerdo a su función, vida útil, durabilidad, etc., además de establecer sistemas de registro y verificación que permitan mantener un control integral de las bodegas ✓ Efectuar el registro de recepción y entrega de los materiales y activos adquiridos en la empresa, con la finalidad de garantizar que la información ingresada sea consistente y se ajuste a las adquisiciones efectuadas ✓ Verificar y organizar las condiciones y el espacio físico disponible para el correcto almacenamiento y distribución ✓ Aplicar, organizar y controlar las políticas, metodologías y procesos de almacenamiento y registro de materiales y activos de la empresa ✓ Resolver y controlar los problemas de distribución cuando éstos se encuentren bajo su ámbito de acción ✓ Registrar en el sistema ingresos y egresos de bodegas ✓ Mantener informado permanentemente al Jefe inmediato sobre los resultados y problemas presentados en la gestión diaria del área, con el fin de tomar medidas correctivas a los procesos de almacenamiento y distribución de la empresa ✓ Receptar los materiales y repuestos adquiridos ✓ Entregar insumos, materiales a los departamentos que los solicitan ✓ Elaborar las notas de ingreso y de egresos, verificando la actualización de los registros ✓ Llenar los documentos de trazabilidad para ISO 9001 ✓ Llevar los inventarios al día ✓ Mantener limpia y ordenada la bodega ✓ Revisar el buen estado de los materiales e insumos

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título en Segundo nivel	En carreras comercio y Administración y/o 2 años en manejo de bodegas	Control de inventarios, archivo

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Búsqueda de información	1	Utiliza Pregunta. Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
Orientación al logro	1	Quiere hacer bien el trabajo. Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.
Orientación al cliente	2	Mantiene una comunicación fluida.

		Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
Trabajo en equipo	1	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
Preocupación por el orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. **Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN

7. **Condiciones de trabajo:**

Ambiente	100% actividades administrativas y gerenciales en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. **Observaciones generales:**

Ascenso de o hacia otros puestos:	
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Sub-gerente general

JEFE DE GESTION DE PERSONAL

1. **Datos de Identificación:**

Identificación del Puesto:	Jefe de gestión de personal
Dependencia:	Gerente General
Área:	Gestión de personal
Departamento:	Gestión de personal

2. **Misión del Puesto:**

Definir las políticas, herramientas y metodologías de Recursos humanos, dirigir y coordinar su implantación en los ámbitos de selección, evaluación del desempeño, plan de carreras, capacitación y retribución de acuerdo a las estrategias y directrices emanadas por los directivos de la organización con el fin de asegurar un marco de

relaciones laborales idóneo, la generación de un clima laboral adecuado y el desarrollo profesional de los empleados.

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Políticas y Metodologías de RRHH</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir, planificar y dirigir la implantación de todas las políticas y metodologías de recursos humanos en materia de : Selección, evaluación del desempeño, plan de carrera (promoción), Capacitación, Clima Organizativo, rotación, retribución <p>Necesidades de Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar y proponer a las diferentes áreas de la empresa las necesidades de personal en cuanto a: número de personas, capacitación y desarrollo, plan de carreras etc., teniendo en cuenta las directrices estratégicas con el fin de dotar a todas las áreas de la empresa de los recursos adecuados para poder alcanzar sus resultados actuales y futuros <p>Procesos de Selección</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar el reclutamiento, preselección, selección y contratación del personal de la empresa y realizar la selección de funcionarios garantizando la aplicación de la metodología de competencias en los procesos de selección, para asegurar la excelente adecuación de los perfiles personales a los resultados esperados en los puestos y facilitar a las personas necesarias <p>Clima Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Medir, proponer y emprender acciones para mejorar el clima de las diferentes áreas, consiguiendo así aumentar el sentido de pertenencia de todo el persona <p>Sistema retributivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir y desarrollar la política retributiva de la empresa, en coordinación con la dirección de la Organización, para conseguir una adecuada equidad interna y que permita atraer y retener a los mejores profesionales dentro de la organización <p>Gestión del Desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir y desarrollar una metodología de evaluación para el personal administrativo y operativo, con el fin de garantizar que los colaboradores están generando resultados en cada una de las posiciones <p>Inducción, capacitación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar y coordinar los programas de inducción, capacitación, para conseguir que el personal de la empresa tenga conocimientos y las capacidades adecuadas para el óptimo desempeño de su trabajo <p>Plan de carrera</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar y/o controlar el desarrollo del proceso de identificación del potencial y de recorrido profesional del personal, con el fin de generar oportunidades de formación <p>Beneficios sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir y proponer las políticas y procesos de administración y beneficios sociales para el personal de la empresa, de acuerdo a los presupuestos aprobados y a las directrices emanadas desde la dirección <p>Carpeta de Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir las políticas y procedimientos de las carpetas del personal y dirigir del proceso de desarrollo e implantación de la misma, garantizando la correcta utilización de la misma, con el fin de disponer de información única, consistente y clara <p>Contratos laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir, mantener y supervisar la aplicación de los estándares de contratos laborales para el personal que ingresa en la organización, de acuerdo a las directrices emanadas por la dirección, con el fin de garantizar el cumplimiento de la normativa legal

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de Tercer nivel	Profesionalización en carreras de Ingeniería en Administración, Psicología Industrial o carreras	Técnicas de motivación, Relaciones Humanas, Administración y manejo

	afines y 3 a 5 años de experiencia en funciones afines	de personal, Competencias, Administración salarial, Planes de Carreras, Capacitación, Sistemas de Evaluación de desempeño, Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001
--	--	---

5. **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	3	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
Pensamiento conceptual	3	Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los análisis demográficos, TQM, el análisis de riesgos empresarial, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.
Búsqueda de información	3	Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron
Orientación al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). (<i>La mejora debe ser notable y medible</i>). Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
Iniciativa	2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, “estudiar la situación” o ver

		si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
Orientación al Cliente	3	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas
Comprensión de la Organización	3	Comprende el clima y la cultura. Identifica (o utiliza) las limitaciones organizativas no explícitas -lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que obtendrá la mejor respuesta.
Impacto e influencia	3	Utiliza acciones múltiples para persuadir. Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de dos o más argumentos en una presentación o discusión.
Desarrollo de personas	4	Da "feed-back". Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da feedback negativo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar.
Liderazgo	2	Mantiene a las personas informadas. En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión..

6. **Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Asegurar la formación de un recurso humano excelente que soporte el crecimiento de la organización	Perfil de competencias
Implementar estrategias para mejorar y mantener el clima laboral	Encuesta de satisfacción de cliente interno
Asegurar la ejecución del plan de formación y medir la efectividad en la Organización	Cumplimiento de Plan de formación

7. **Condiciones de trabajo:**

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. **Observaciones generales:**

Ascenso de o hacia otros puestos:	Gerencia General
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Jefe de Gestión de personal

ASISTENTE DE GESTION DE PERSONAL

1. **Datos de Identificación:**

Identificación del Puesto:	Asistente de gestión de personal
Dependencia:	Jefe de gestión de personal
Área:	Gestión de personal
Departamento:	Gestión de personal

2. **Misión del Puesto:**

Realizar las actividades de ejecución operativa de los procedimientos de Gestión de personal en materia de Administración del Personal (contratación, rol de pagos, vacaciones, liquidaciones, IESS, etc.), de acuerdo a los procedimientos establecidos y los lineamientos del Jefe de gestión de personal y la normativa vigente, con el fin de asegurar el cumplimiento de normas, políticas y contratos establecidos, contribuir a la cobertura de las necesidades del personal y fomentar su compromiso con la organización

3. **Funciones y Responsabilidades del Puesto:**

Actividades
Proceso de operativo y soporte <ul style="list-style-type: none">✓ Atención al personal en los requerimientos que presenten✓ Organizar las actividades sociales de la empresa✓ Estar pendientes de la finalización de los contratos del personal, como también de los contratos del personal que ingresa✓ Efectuar las actividades de atención telefónica de acuerdo a los lineamientos definidos por los niveles de jefatura
Agendas <ul style="list-style-type: none">✓ Administrar y mantener la agenda actualizada de actividades con el fin de cumplir con la programación definida en ella✓ Realizar el mantenimiento y actualización de la agenda del Jefe de gestión de personal para asegurar la adecuada coordinación de las reuniones y la correcta localización de todos los integrantes del área
Archivo <ul style="list-style-type: none">✓ Efectuar el archivo de la documentación recibida de forma cronológica y ordenada de forma tal que permita llevar un control de la información almacenada y capaz de que ésta pueda ser recuperada inmediatamente de ser requerida
Informes <ul style="list-style-type: none">✓ Elaborar y redactar informes periódicos o puntuales requeridos por sus superiores para facilitar la toma de decisiones de los mismos (Plan ahorro futuro, Seguro Social)
Varios <ul style="list-style-type: none">✓ Realizar todas aquellas actividades que tienen que ver con la organización de viajes, de reuniones, imputación de gastos a los centros de costes o reclamos de bancos, liquidaciones, etc., de acuerdo a las directrices marcadas por el Jefe de gestión de personal

<p>Control de Vacaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar que se realizan las actualizaciones de las vacaciones de los empleados /funcionarios en la carpeta del personal y el sistema utilizado para ello, de acuerdo a la con el fin de garantizar el seguimiento correcto de las vacaciones del personal <p>Viáticos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar todas aquellas actividades para la gestión de los viajes o viáticos del personal de la empresa en materia de pedido de boletos a las Agencias de Viaje o anticipos (en coordinación con el área financiero), seguimiento de la entrega de boletos, pagos adelantados al personal de la empresa, etc., de acuerdo a la normativa interna de la empresa, con el fin de prestar un adecuado servicios a los clientes internos del área <p>Soporte a Técnicos de Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestar soporte en todos los procesos del área, realizando todas aquellas actividades que contribuyan a alcanzar los resultados del área de gestión de personal, para asegurar la prestación de un adecuado servicio a las diferentes áreas que lo soliciten <p>Apertura de Cuentas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar las gestiones necesarias para la apertura de cuentas para el pago de la nómina a los nuevos empleados que ingresan a la organización y hacer el seguimiento de la apertura en coordinación con el banco respectivo.
--

4. **Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Estudios superiores universitarios	En carreras de Ingeniería en Administración, Contabilidad, Ingeniería en sistemas y/o 2 años en manejo de nómina	Relaciones humanas, leyes sociales, Aplicativos informáticos (Word, Excel)

5. **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
Búsqueda de información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: “¿Qué ocurrió?”.
Orientación al logro	2	Crema sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa
Iniciativa	1	Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2

		días.
Orientación al cliente	3	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
Comprensión de la Organización	1	Comprende la estructura formal. Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
Preocupación por el orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Asegurar del proceso de contratos y finiquitos del personal	Contratos y finiquitos legalizados
Garantizar el correcto manejo del proceso de vacaciones	Actualizado sistema de vacaciones
Dar soporte a todos los procesos del área	Indicadores

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefe de Gestión de personal
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Técnico de nomina

TRABAJO SOCIAL

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Trabajadora Social
Dependencia:	Jefe de gestión de personal
Área:	Gestión de personal
Departamento:	Bienestar Social

2. Misión del Puesto:

Realizar las actividades en materia de Beneficios Sociales al Personal de acuerdo a los procedimientos establecidos, con el fin de asegurar el cumplimiento de normas, políticas y

herramientas establecidas y contribuir a la cobertura de las necesidades del personal y fomentar su compromiso con la Institución.

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Seguro Social</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Gestionar los avisos de enfermedad solicitados por el cliente interno.✓ Tramitar los carnets de IESS de todo el personal✓ Gestionar los subsidios de enfermedad y maternidad con la intermediadora✓ Asesorar al personal sobre el manejo de los subsidios en general <p>Dispensario médico</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Apoyar en actividades relacionadas con el dispensario médico (plan preventivo de salud)✓ Gestionar todas las actividades para ser anexo al IESS <p>Rotación</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Llevar registros del índice de rotación de la empresa de acuerdo a las políticas establecidas, así como proponer acciones para la disminución de la rotación no deseada, con el fin de garantizar la adecuada cobertura de las necesidades de personal en todas las áreas de la Institución para la consecución de resultados a corto, mediano y largo plazo✓ Registrar e informar sobre los índices de ausentismo✓ Guía de Entrevistas de Salida Desarrollar y proponer la guía para la realización de entrevistas de salida del personal que abandona la empresa de acuerdo a los lineamientos de la empresa con el fin de asegurar la calidad de las entrevistas de salida realizadas✓ Entrevistas de Salida Realizar las entrevistas de salida del personal que abandona de la empresa con el fin de garantizar información fiable de los motivos de la rotación dentro de la Institución <p>Informes Técnicos (Entrevista de salida)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Realizar los informes técnicos resultantes de las entrevistas de salida del personal que abandona la empresa, así como proponer acciones para la disminución de la rotación no deseada, con el fin de garantizar la correcta interpretación de las entrevistas y contribuir a la adecuada gestión de la rotación de la empresa <p>Soporte a Técnicos de Administración</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Prestar soporte en todos los procesos del área, realizando todas aquellas actividades que contribuyan a alcanzar los resultados del área de gestión de personal, para asegurar la prestación de un adecuado servicio a las diferentes áreas que lo soliciten <p>Carpets de personal</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Actualizar la información de todos los empleados/funcionarios de la empresa en la Carpeta de Personal en materia de altas y bajas de personal, gestión del desempeño, capacitación, rol de pagos, beneficios sociales, etc. de acuerdo a los lineamientos del Jefe de gestión de personal, con el fin de contribuir a disponer de información actualizada, única, consistente y clara para la administración de los diferentes sistemas de recursos humanos✓ Llevar y archivar las fichas de registro del personal <p>Requerimientos del Personal</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Recoger todos los requerimientos del personal de la empresa en cuanto a Beneficios Sociales, analizar los pedidos y presentar al Jefe de Gestión de personal para su aprobación, de acuerdo a la normativa interna de la empresa, con el fin de garantizar la prestación de un adecuado servicio a los empleados/funcionarios de la empresa y aumentar su compromiso con la Institución✓ Mantener comunicación permanente con el cliente interno <p>Pedidos de Material</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Realizar los pedidos de materiales necesarios requeridos por los integrantes del área y hacer el seguimiento de los pedidos realizados hasta que lleguen a la persona que los requirió, con el fin de garantizar que los integrantes del área tengan los materiales necesarios para el desempeño de su trabajo en tiempo, forma y al mínimo coste

<p>Visitas domiciliarias</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar anualmente una visita domiciliaria a todo el personal <p>Archivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar el archivo de la documentación recibida de forma cronológica y ordenada de forma tal que permita llevar un control de la información almacenada y capaz de que ésta pueda ser recuperada inmediatamente de ser requerida
--

4. **Instrucción Formal Requerida:**

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel (Licenciada en Trabajo Social)	Profesionalización en carrera de Trabajo Social y/o 2 años de experiencia en actividades en el área social	Relaciones Interpersonales, Recursos Humanos, Código Laboral, Leyes Sociales, Aplicativos informáticos (Word, Excel)

5. **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
Búsqueda de información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?".
Orientación al logro	2	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa
Iniciativa	2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
Orientación al cliente	3	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas
Comprensión de la Organización	1	Comprende la estructura formal. Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
Comprensión interpersonal	2	Entiende los sentimientos y su razón.

		Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita
Preocupación por el orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. **Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Desarrollar actividades de trabajo social que permitan lograr un alto grado de satisfacción al cliente	Encuestas de satisfacción
Implementar programas de Responsabilidad social	Cumplimiento de actividades de Responsabilidad social
Asesorar y gestionar todos los requerimientos de Seguridad social	Requerimientos atendidos

7. **Condiciones de trabajo:**

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. **Observaciones generales:**

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefe de Gestión de personal
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente de Gestión de personal

MEDICO DE LA PLANTA

1. **Datos de Identificación:**

Identificación del Puesto:	Médico de la planta
Dependencia:	Jefe de gestión de personal
Área:	Gestión de personal
Departamento:	Bienestar Social

2. **Misión del Puesto:**

Garantizar el cumplimiento de las medidas necesarias para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores a través de la definición de programas en materia de Salud en el trabajo, que contemplen las enfermedades profesionales con la finalidad de aplicar una vigilancia periódica de su estado de salud en función de los riesgos inherentes al trabajo que desempeña.

3. **Funciones y Responsabilidades del Puesto:**

Actividades
Atención medica <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir las funciones de prevención y fomento de la salud de los trabajadores dentro de la organización, evitando accidentes que pudieran ocurrir por los riesgos comunes y específicos de la actividad que desempeñan

Planificación de salud ocupacional

- ✓ Analizar y vigilar las condiciones ambientales en los sitios de trabajo, con el fin de proveer un ambiente adecuado de trabajo
- ✓ Analizar los sitios de riesgo de salud ocupacional en forma periódica dentro de la planta ocasionados por: ruido, vibraciones, exposición a sustancias químicas, sean estas sólidas, líquidas o gaseosas, etc.
- ✓ Integrar el Comité de Seguridad Industrial y asesorar en cuanto manejo, uso y desuso de equipos de seguridad industrial y funciones afines a dicho comité
- ✓ Colaborar con el Departamento de Seguridad Industrial de la empresa en la investigación e informe de accidentes de Trabajo, para su posterior análisis e implementar medidas correctivas
- ✓ Llevar estadísticas mensuales de todos los accidentes e incidentes en conjunto con el Departamento de Seguridad Industrial

Estado de salud del trabajador

- ✓ Realizar ficha médica ocupacional al momento del ingreso de los trabajadores a la empresa, mediante un formulario pre-establecido analizado en el Comité de Seguridad Industrial, donde se especifica datos de afiliación, antecedentes patológicos personales, familiares, además de su historial clínico y su certificado de salud, otorgado por el Centro de Salud
- ✓ Realizar examen médico preventivo anual, que se realiza a través del centro de salud no 2 (MANTA), quien otorga el certificado médico ocupacional
- ✓ Realizar examen especial a los trabajadores que se encuentran en áreas críticas de riesgo ocupacional, en forma semestral o cuando el caso lo amerite

Servicio de anexo al IESS

- ✓ Otorgar servicio médico con los benéficos de aportación al IESS, como son la entrega de medicación oportuna, ínter consultas directas a servicios de especialidad, realización de exámenes en general
- ✓ Reportar en concentrado mensual la atención brindada diaria al departamento de estadísticas del IESS
- ✓ Reportar al IESS la notificación de enfermedades infecto-contagiosas a través del formulario EPI (Enfermedades Prevalentes infecciosas) de manera semanal

Atención primaria preventiva

- ✓ Mantenimiento del nivel de inmunidad por medio de la planificación de vacunación a los trabajadores de acuerdo a los programas de Campañas de Vacunación implementadas por el Centro de Salud y los programas de Seguridad Industrial
- ✓ Planificación a través del APOR de charlas sobre prevención de enfermedades en múltiples áreas, como: enfermedades de transmisión sexual, aseo e higiene, enfermedades profesionales, etc.
- ✓ Promover la formación y el entrenamiento de personal para primeros auxilios en caso de desastre
- ✓ Realizar campañas de desparasitación, pediculosis de manera anual con su respectivo registro para evitar enfermedades infecto-contagiosas
- ✓ Promover la importancia de la detección oportuna de cáncer uterino al través del Papanicolaou

Registro de actividades

- ✓ Llevar un registro de la atención medica de manera computarizada y manual escrita tanto de la consulta por primera vez y de las subsecuentes, con el fin de realizar un diagnóstico general de la población de la planta
- ✓ Reportar en forma mensual la atención de pacientes de acuerdo a las áreas y su respectiva patología, y transmitir dicha información a los jefes departamentales

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel (Doctor en medicina general)	Profesionalización en carrera de Medicina y Cirugía, haber concluido el año rural, y dos años de experiencia desempeñando cargos afines.	Salud ocupacional y afines, Salud preventiva, Aplicativos Informáticos, Relaciones humanas, Planes de desastre

		laboral, Curso en emergencias médicas.)
--	--	---

5. **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia
Pensamiento conceptual	3	Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los análisis demográficos, TQM, el análisis de riesgos empresarial, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.
Orientación al Logro	2	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa
Iniciativa	3	Se anticipa a corto plazo. Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo mayor a 1 mes
Orientación al cliente	3	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas
Comprensión interpersonal	3	Entiende los porqués. Entiende el sentido o por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa
Dirección de personas	2	Establece límites. Puede manejar situaciones para limitar las opciones de los demás o forzarles a que proporcionen los recursos deseados. Delimita el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables.
Preocupación por el Orden y la Calidad	3	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..

6. **Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Lograr atención medica de calidad	Encuesta de satisfacción al cliente interno
Realizar planes y ejecutar campañas de salud	Campañas ejecutadas

preventiva	
------------	--

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos, Biológicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	No aplica
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Reemplazo externo

RECEPCIONISTA

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Recepcionista
Dependencia:	Jefe de gestión de personal
Área:	Gestión de personal
Departamento:	Gestión de personal

2. Misión del Puesto:

Realizar la correcta recepción y distribución de la información que llega a la compañía mediante llamadas telefónicas y documentos, atendiendo y anunciando las visitas de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos para cada uno de sus ámbitos de actuación y las instrucciones de sus superiores, con el fin de garantizar una adecuada atención al cliente interno y/ o externo.

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Atención telefónica</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contestar y direccionar llamadas entrantes cumpliendo los estándares de servicio definidos por la Institución ✓ Elaboración de llamadas salientes para los diferentes colaboradores de la empresa ✓ Realizar las actividades definidas para la atención telefónica en los horarios establecidos y de acuerdo a los lineamientos definidos por los niveles de Dirección de la Institución ✓ Controlar la adecuada y oportuna satisfacción de necesidades de los Usuarios y Clientes de la Organización ✓ Proponer acciones necesarias para mejorar la calidad del servicio prestado ✓ Proporcionar información relativa a la ubicación física del personal de la empresa ✓ Proporcionar retroalimentación al Jefe de Gestión de personal, con el fin de apoyar en el monitoreo de indicadores de medición de calidad en el servicio ✓ Mantener un control estadístico del volumen de llamadas atendidas, recibidas y direccionadas, con el fin de administrar correctamente la asignación y optimización

<ul style="list-style-type: none"> de recursos ✓ Preparar reporte e informes de forma periódica de la gestión realizada para los niveles de dirección que lo requieran ✓ Atención personalizada a clientes y visitas comunicando oportunamente a quien corresponda la presencia de ellas ✓ Cuidar constantemente la buena presentación de su área de trabajo ✓ Llevar un control detallado de copias que se utilizan durante la jornada de trabajo, por áreas y personas ✓ Cuidar de la buena imagen que sobre la atención que la empresa brinda a sus clientes

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título superiores universitarios	En carrera de Secretariado Ejecutivo, Turismo y Hotelería o afines y/o un año en actividades similares.	Idioma (Ingles), Servicio al Cliente

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Orientación al logro	1	Quiere hacer bien el trabajo. Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas
Orientación al cliente	2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
Comprensión de la Organización	1	Comprende la estructura formal. Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
Preocupación por el Orden y la calidad	1	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos (y a menudo por escrito).
Autocontrol	1	

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Realizar atención una telefónica de calidad	Encuesta de satisfacción al cliente interno y externo

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. **Observaciones generales:**

Ascenso de o hacia otros puestos:	Asistente de Gestión de personal
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente de Gestión de personal

TECNICO DE NOMINA

1. **Datos de Identificación:**

Identificación del Puesto:	Técnico en nomina
Dependencia:	Jefe de gestión de personal
Área:	Gestión de personal
Departamento:	Gestión de personal

2. **Misión del Puesto:**

Coordinar, supervisar y ejecutar la aplicación de las políticas y herramientas de Recursos Humanos en materia de Administración del Personal (contratación, rol de pagos, vacaciones, etc.), de acuerdo a la normativa legal vigente, con el fin de contribuir a la cobertura de las necesidades del personal fomentando su compromiso con la Institución.

3. **Funciones y Responsabilidades del Puesto:**

Actividades
Atención telefónica <ul style="list-style-type: none">✓ Contestar y direccionar llamadas entrantes cumpliendo los estándares de servicio definidos por la Institución✓ Elaboración de llamadas salientes para los diferentes colaboradores de la empresa✓ Realizar las actividades definidas para la atención telefónica en los horarios establecidos y de acuerdo a los lineamientos definidos por los niveles de Dirección de la Institución✓ Controlar la adecuada y oportuna satisfacción de necesidades de los Usuarios y Clientes de la Organización✓ Proponer acciones necesarias para mejorar la calidad del servicio prestado✓ Proporcionar información relativa a la ubicación física del personal de la empresa✓ Proporcionar retroalimentación al Jefe de Gestión de personal, con el fin de apoyar en el monitoreo de indicadores de medición de calidad en el servicio✓ Mantener un control estadístico del volumen de llamadas atendidas, recibidas y direccionadas, con el fin de administrar correctamente la asignación y optimización de recursos✓ Preparar reporte e informes de forma periódica de la gestión realizada para los niveles de dirección que lo requieran✓ Atención personalizada a clientes y visitas comunicando oportunamente a quien corresponda la presencia de ellas✓ Cuidar constantemente la buena presentación de su área de trabajo✓ Llevar un control detallado de copias que se utilizan durante la jornada de trabajo, por áreas y personas✓ Cuidar de la buena imagen que sobre la atención que la empresa brinda a sus clientes

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	Profesionalización en carrera en Contabilidad, Ingeniería Comercial, Análisis de sistemas o afines y/o 2 años en manejo de nómina	Relaciones humanas, Aplicaciones informáticas avanzada de Word y Excel, Código Laboral, Retribución y beneficios sociales

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
Búsqueda de información	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
Orientación al logro	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
Iniciativa	1	Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.
Orientación al cliente	2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
Trabajo en equipo	1	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
Preocupación por el orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Gestionar, controlar y verificar todos los procesos	Nomina procesadas correctamente

de la nómina de pagos	
Procesar y ejecutar información correspondiente al IESS	Reportes de información

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefe de Gestión de personal
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente de Gestión de personal

JEFE DE COMERCIO EXTERIOR

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Jefe de Comercio Exterior
Dependencia:	Gerente General
Área:	Comercio Exterior
Departamento:	Comercio Exterior

2. Misión del Puesto:

Dirigir los procesos de exportación e importación, con especial énfasis en el cumplimiento del calendario de exportación establecido por la dirección de la empresa.

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Importaciones y exportaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar todo el proceso de exportación e importación ✓ Reservar los espacios en navieras, compañías de transporte y agencias de carga ✓ Coordinar con producción el volumen y fechas de exportación según los requerimientos ✓ Supervisar el proceso de carga y despacho de los contenedores ✓ Elaborar proformas de embarques ✓ Revisión de documentos de exportación ✓ Elaborar facturas ✓ Cancelación de exportaciones ✓ Solicitar reembolsos de valores a CORPEI ✓ Supervisar que las exportaciones e importaciones se realicen de acuerdo a los plazos y términos pactados con los clientes ✓ Mantener la información actualizada a efectos de control de los organismos correspondientes ✓ Matrices – Módulo de regímenes especiales ✓ Realizar seguimiento a las solicitudes de verificación de importación para la emisión de certificados

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	Profesionalización en Carrera De Administración de Empresas o Comercio Exterior y/o tres años de experiencia similares.	Idioma (Ingles 90%), Finanzas Internacionales, Globalización, Regímenes arancelarios, Aplicativos informáticos (Word, Excel) Transportes marítimos (pesca, sistemas de referencia).

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	3	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos
Pensamiento conceptual	2	Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
Búsqueda de información	3	Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron
Orientación al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). (<i>La mejora debe ser notable y medible</i>). Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
Iniciativa	2	Es leal Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver

		si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
Orientación al cliente	2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
Dirección de personas	3	Exige alto rendimiento. Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
Liderazgo	3	Cuida del grupo. Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Coordinar las exportaciones e importaciones de productos y materiales de la Organización	Programación de importaciones y exportaciones ejecutadas
Optimizar los espacios en las navieras y la asignación de medios de transporte para producto terminado	Planificación de exportaciones

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Gerente General
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente de Comercio exterior

ASISTENTE DE COMERCIO EXTERIOR

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Asistente de Comercio Exterior
Dependencia:	Jefe de Comercio Exterior
Área:	Comercio Exterior
Departamento:	Comercio Exterior

2. Misión del Puesto:

Realizar gestiones de las exigencias requeridas tanto en las exportaciones como en las importaciones.

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Exportaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión y envío de documentos de exportaciones ✓ Coordinar el envío de muestras al CESECCA/INP, para análisis microbiológicos ✓ Coordinar la utilización de fundas reexportadas en cada exportación ✓ Elaboración de certificados de origen ✓ Elaboración de packing list ✓ Emisión de datos a Guayaquil para la elaboración de certificados requeridos en los documentos de exportación ✓ Despacho de contenedores: guías de movilización / remisión ✓ Informe semanal de exportaciones: contabilidad ✓ Revisión de informes C.I.E.S. ✓ Elaborar etiquetas para Pale tizado ✓ Reporte de Control de Contenedores ✓ Actas de carga ✓ Proporcionar respaldos a contabilidad para la justificación de las facturas solicitadas ✓ Que el envío de los documentos de exportación sean oportunos ✓ Generar información ISO 9001-2000 ✓ Verificar origen de la materia prima ✓ Elaborar movimientos de pesca, verificando rendimientos de producción para la Subsecretaría de Recursos Pesqueros ✓ Elaborar y controlar el calendario de exportaciones <p>Importaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de movimientos de pesca para la obtención de certificados de origen ✓ Control de ingreso de materia prima (armadores, comerciantes) ✓ Mantener registros de rendimientos, recepción de pesca ✓ Transferir a Guayaquil datos de exportación de materia prima para la elaboración del Dolphin Safe ✓ Coordinar barco y cantidad exportada para elaboración de CDA ✓ Efectuar el archivo de la documentación (materia prima, internaciones temporales) recibida de forma cronológica y ordenada de forma tal que permita llevar un control de la información almacenada y capaz de que ésta pueda ser recuperada inmediatamente de ser requerida ✓ Control de vencimientos de garantías aduaneras ✓ Realizar informe a la CAE sobre los rendimientos de materia prima ✓ Solicitar documentos por ingreso de material de empaque (facturas, VI, BL, certificado de inspección) ✓ Apertura de permisos para ingresos de internaciones temporales ✓ Llevar controles de volúmenes de materia prima exportada, por barco y por origen ✓ Solicitar garantías aduaneras por descarga de barcos de internación ✓ Realizar solicitud para pago a la Subsecretaría de pesca por descarga de barcos de internación ✓ Realizar solicitud de BL a navieras por ingreso de barcos de admisión temporal ✓ Realizar pólizas de transporte ✓ Recopilar y verificar documentación correcta de los ingresos de los barcos, para la Subsecretaría de Recursos Pesqueros ✓ Elaborar cronograma de fabricación ✓ Entregar documentos al agente afianzado de aduanas para aprobación de trámites

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Estudios universitarios superiores	En carrera de Administración de Empresas o Comercio Exterior y/o dos años en actividades de comercio exterior	Procedimientos de exportación, Comercio internacional,

		Globalización.
--	--	----------------

5. **Competencias conductuales:**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia
Búsqueda de información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?"
Orientación al logro	2	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa
Iniciativa	1	Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.
Trabajo en equipo	1	Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
Preocupación por el orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. **Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Tramitar toda la documentación necesaria para el cierre de exportaciones	Documentos de exportación
Optimizar los gastos por emisión de documentos y control de exportaciones	Reportes actualizados

7. **Condiciones de trabajo:**

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. **Observaciones generales:**

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefe de Comercio Exterior
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Reemplazo externo
JEFE DE COMERCIALIZACION	

1. **Datos de Identificación:**

Identificación del Puesto:	Jefe de Comercialización
Dependencia:	Gerente General
Área:	Gerencia
Departamento:	Comercialización

2. **Misión del Puesto:**

Definir y proponer políticas que permitan contar con procesos adecuados para una excelente atención al cliente de acuerdo a las estrategias establecidas por la empresa, los lineamientos de la presidencia y los estándares de calidad de servicio definidos con el fin de garantizar el cumplimiento efectivo de los requerimientos de los clientes, satisfacer las demandas del clientes final, y contribuir a garantizar a una mejora continua de los resultados en el servicio

3. **Funciones y Responsabilidades del Puesto:**

Actividades
<p>Procesos de Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer el respectivo seguimiento a todos los requerimientos por parte del cliente ✓ Verificar y controlar que los tiempos establecidos en los compromisos con los clientes se cumplan dentro de la organización (desarrollos, informes, cotizaciones etc.), haciendo prevalecer la seriedad y puntualidad en la empresa ✓ Dar mayor información a los distintos departamentos de la empresa (I + D, Producción, Calidad etc.), con el fin de poder mantenerles actualizados sobre la corriente del mercado (innovaciones de productos, composiciones de productos, calidad de productos que se manejan a nivel internacional etc.) ✓ Manejar la imagen de la empresa y de sus marcas tanto en el ámbito nacional como en el internacional ✓ Visitar a los distintos clientes a nivel internacional a fin de consolidar las relaciones con la empresa. ✓ Asistir a sitios de interés que representen una ventaja para la empresa ✓ Mantenerse informado sobre la actualidad de los precios de materias primas, insumos etc. ✓ Realizar periódicamente reuniones con los departamentos involucrados con el fin de poder en conjunto hacer los respectivos ajustes, mejoras sobre acciones específicas ✓ Retroalimentarse directamente del cliente sobre las realidades del mercado internacional (innovaciones, tendencias, precios etc.) ✓ Retroalimentarse directamente del cliente sobre la calidad de nuestros productos y los servicios prestados. ✓ Realizar periódicamente la planificación de producción y despachos junto con el departamento de Producción, Comercio Exterior y Presidencia. ✓ Hacer Cumplir la planificación establecida por los departamentos integrantes de esta acción.

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Título de tercer nivel	Profesionalización en carrera en Ventas, Marketing, Administración de empresas, Economía o similar y/o dos años de experiencia en posiciones similares	Estrategias Comerciales, Marketing Canales de distribución, Atención al cliente, Técnicas de venta y Aplicaciones informáticas (Word, Excel)

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	3	Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.
Pensamiento conceptual	3	Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los análisis demográficos, TQM, el análisis de riesgos empresarial, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado.
Búsqueda de información	3	Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron
Orientación al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). (<i>La mejora debe ser notable y medible</i>). Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.

Iniciativa	3	Se anticipa a corto plazo. Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo mayor a 1 mes.
Orientación al cliente	3	Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas
Impacto e influencia	3	Utiliza acciones múltiples para persuadir. Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aún sin tomar en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de dos o más argumentos en una presentación o discusión.
Desarrollo de interrelaciones	3	Fomenta contactos sociales útiles. Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional. Reconoce que un amigo le proporcionó información o un contacto y que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.
Dirección de personas	4	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido. Establece unilateralmente estándares, haciendo un seguimiento de los mismos y contrastando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares.
Liderazgo	3	Cuida del grupo. Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite).

6. **Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Diversificar los mercados, clientes de la Organización, con especial énfasis en productos con valor agregado	% de clientes nuevos
Planificar y dar seguimiento a las actividades comerciales de los agentes externos	Reportes de actividades
Cumplir eficientemente con los requerimientos de los clientes	Encuesta de satisfacción al cliente

7. **Condiciones de trabajo:**

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. **Observaciones generales:**

Ascenso de o hacia otros puestos:	Gerente General
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la

	jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente de Comercialización

ASISTENTE DE COMERCIALIZACION

1. Datos de Identificación:

Identificación del Puesto:	Asistente de comercialización
Dependencia:	Jefe de Comercialización
Área:	Gerencia
Departamento:	Comercialización

2. Misión del Puesto:

Realizar la atención de los requerimientos del cliente y el Jefe de comercialización, realizando los procesos operativos y de soporte necesarios para la gestión comercial, así como apoyar a los clientes en relación a todos sus requerimientos

3. Funciones y Responsabilidades del Puesto:

Actividades
<p>Procesos Operativos y de Soporte</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender requerimientos de los clientes relacionados con los productos o procesos, realizar el seguimiento de los requerimientos, reclamos y otros relacionados a clientes. ✓ Ingresar toda la información al sistema relacionada con el cliente. ✓ Revisar que los costos de los productos estén incorporados todos los ítems relacionados. ✓ Brindar apoyo a todas las solicitudes del jefe inmediato. <p>Llamadas Telefónicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender las llamadas telefónicas que se reciban en el departamento, y direccionar las llamadas a las diferentes personas integrantes del área con el fin de garantizar la correcta atención a todas las personas que se contacten <p>Archivo</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar el archivo de toda la documentación y materiales del área <i>con el fin de</i> garantizar el correcto acceso a la información y la localización de documentos para los directivos <p>Informes</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Traducir informes a los diferentes idiomas como el francés, inglés y español <p>Pedidos de Material</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar los pedidos de materiales necesarios para el departamento.

4. Instrucción Formal Requerida:

Nivel de Instrucción Formal	Número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos	Área de conocimientos formales
Estudios superiores intermedios	En carrera en Ventas, Marketing, Administración de empresas, Economía o similar y/o un año de experiencia en posiciones similares	Marketing, Atención al cliente, Técnicas de venta y Aplicaciones informáticas (Word, Excel)

5. Competencias conductuales:

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL	DESCRIPCIÓN
Pensamiento analítico	2	Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia
Búsqueda de información	2	Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?"
Orientación al logro	2	Crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa
Iniciativa	1	Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.
Orientación al cliente	2	Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil. Da servicio al cliente de forma cordial.
Preocupación por el orden y la calidad	2	Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

6. Indicadores en función de objetivos estratégicos de la organización

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR PARA EVALUACIÓN
Realizar seguimiento de los tiempos de respuesta del cliente	Tiempos de respuesta
Dar seguimiento permanente conjuntamente con los clientes a los nuevos productos, envió de muestra y reclamos	Encuesta de satisfacción

7. Condiciones de trabajo:

Ambiente	100% actividades administrativas en un ambiente normal de
-----------------	---

	oficina
Riesgos:	Ergonómicos
Enfermedades profesionales:	No está expuesto a enfermedades profesionales

8. Observaciones generales:

Ascenso de o hacia otros puestos:	Jefe de comercialización
Horario de trabajo:	El puesto demanda una dedicación total durante la jornada de trabajo de acuerdo a las responsabilidades asignadas
Back up:	Asistente de comercio exterior