



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y
RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS
PARA LA EMPRESA DELLTEX INDUSTRIAL S.A.”**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y
RECURSOS HUMANOS**

**AUTORA:
MARCELA HIDALGO DILLON**

**DIRECTOR DE TESIS:
INGENIERO MARIO FLORES Mgt.**

QUITO –ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

“Declaro como Director de Tesis haber guiado este trabajo realizado por la egresada Marcela Hidalgo Dillon, encaminando los conocimientos y adecuando a las disposiciones y normas vigentes que se aplican en los trabajos de Titulación para el adecuado desarrollo del tema escogido por la estudiante”.

Mario Flores

.....

Ingeniero Mgt.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

“Declaro ser autora de este trabajo, mencionando citas y respetando los derechos de autor vigentes en la ejecución de este trabajo”

.....
Marcela Hidalgo Dillon

DEDICATORIA

“Dedico este trabajo a mi Hijo, mi madre y hermanos, que con su apoyo y paciencia contribuyeron a que se haga realidad un sueño más de mi vida”

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las bendiciones derramadas en cada momento de mi vida estudiantil.

Agradezco a la Universidad Tecnológica Equinoccial, a mis maestros, calificadoros de tesis y a todas las personas que con su apoyo y dedicación supieron prepararme para afrontar un mundo de competitividad y poder entregar mis conocimientos a la sociedad.

A mi director de Tesis el Ing. Mario Flores por su esfuerzo, orientación y dedicación quien con sus conocimientos, experiencia y motivación me ayudó a que pueda culminar mi Tesis.

Al doctor Cristhian Moreno Jefe de Desarrollo Organizacional de la empresa Delltex Industrial por la apertura para poder realizar esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Subpreguntas	5
1.4 Objetivos de investigación	5
1.4.1 Objetivo general	5
1.4.2 Objetivos específicos.....	5
1.5 Justificación y delimitación del estudio	6
1.6 Limitaciones.....	7
CAPÍTULO II	8
MARCO REFERENCIAL-TEÓRICO-CONCEPTUAL	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.2 Fundamentación teórica	10
2.2.1 Evolución de los Modelos de Gestión en Recursos Humanos	10
2.3 Manuales administrativos	11
2.4 Clasificación de los manuales	12
2.4.1 Manuales de acuerdo a su naturaleza o área de aplicación, según	
B. Franklin	12

2.4.2 Por su contenido (Benjamín Franklin expone la siguiente clasificación:.....	12
2.5 Manual de descripción de puestos de trabajo	13
2.6 Análisis y descripción de puestos de trabajo	14
2.7 Redacción de los descriptivos de puestos.....	19
2.8 Objetivos del análisis de puestos.....	19
2.9 Aplicación de la información del análisis y descripción de puestos de trabajo.....	21
2.10 Partes de un formulario de descripción de puestos.....	23
2.11 Planificación de un proyecto de análisis y descripción de puestos de trabajo.....	24
2.12 Organigramas.....	24
2.13 Clasificación de los organigramas	26
2.13.1 Organigrama Estructural	27
2.13.2 Organigrama Funcional.....	27
2.13.3 Organigrama de Puestos.....	28
2.14 Competencias.....	29
2.15 Tipos de competencias.....	34
2.16 Desempeño superior dentro de la organización	35
2.17 Componentes de las competencias.....	38
2.18 Propósito de las competencias.....	39
2.19 Diccionario de competencias.....	39
2.20 Clases de competencias:.....	40
2.20.1 Competencias específicas gerenciales y niveles de supervisión	40
2.20.2 Competencias por áreas	41
2.21 Asignación de competencias a puestos.....	42
2.22 Apertura en grados a las competencias	42
2.23 Marco conceptual	44
2.24 Idea a defender.....	45

CAPÍTULO III.....	46
MARCO METODOLÓGICO.....	46
3.1 Tipos de investigación	46
3.1.1 Fuentes primarias.....	46
3.1.2 Fuentes secundarias (documentales).....	46
3.2 Métodos de investigación	46
3.2.1 Método descriptivo	46
3.2.2 Método inductivo	47
3.3 Población.....	47
3.4 Técnicas de recolección de información.....	47
3.4.1 Encuesta	47
3.4.2 Internet	48
3.4.3 Observación directa.....	48
3.4.4 Cuestionario	48
3.5 Tratamiento de la información	49
CAPÍTULO IV	51
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	51
4.1 Presentación y análisis de los resultados de la encuesta realizada para detectar necesidades para diseñar un Manual de Funciones por Competencias.....	51
CAPÍTULO V	61
MARCO PROPOSITIVO O PROPUESTA.....	61
5.1 Objetivos.....	61
5.2 Procedimiento para levantamiento de descriptivos de.....	62
5.3 Inventario de puestos	64
5.4 Instructivo para llenar el cuestionario para el levantamiento de información y armar los descriptivos de puestos	65
5.5 Normativas	69

PROPUESTA DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	161
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	162
GLOSARIO DE COMPETENCIAS	166
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	212
Conclusiones	212
Recomendaciones.....	212
ANEXOS.....	213
BIBLIOGRAFÍA	221
WEBGRAFÍA.....	224

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Información sobre manual de funciones	51
Tabla 4.2 Importancia sobre tener descriptivos de cargos por competencia	53
Tabla 4.3 Funciones específicas al cargo	55
Tabla 4.4 Conocimiento de las competencias por cargos.....	57
Tabla 4.5 Importancia de tener un diccionario de competencias	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Esquema de la Descripción y Análisis de Puestos	18
Figura 2.2 Organigrama Estructural	27
Figura 2.3 Organigrama Funcional	28
Figura 2.4 Organigrama de Puestos	29
Figura 2.5 Modelo del Iceberg	32
Figura 2.6 Competencia Laboral.....	37
Figura 2.7 Componentes de las Competencias	38
Figura 4.1 Representación porcentual sobre si hubo información al ingreso a la organización sobre el manual defunciones.	51
Figura 4.2 Representación porcentual sobre la importancia de tener un manual de descriptivos de puestos por competencia.	53
Figura 4.3 Representación porcentual sobre si las funciones y responsabilidades son específicas al puesto en el que se desempeña.....	55
Figura 4.4 Representación porcentual sobre el conocimiento de las competencias necesarias que se debe tener de acuerdo a cada cargo.	57
Figura 4.5 Representación porcentual sobre la importancia de tener acceso al manual de funciones.	59

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Levantamiento de la información.....	214
ANEXO 2 Levantamiento de Actividades.....	215
ANEXO 3 Responsabilidades	216
ANEXO 4 Requisitos del candidato	217
ANEXO 5 Competencias de gestión o conductuales	218
ANEXO 6 Requerimientos de selección	219

INTRODUCCIÓN

El hombre con el pasar del tiempo ha ido cambiando su estilo de vida, primeramente fueron nómadas y en su búsqueda de mejorar y facilitar su vida y obtener de la naturaleza los productos que le permitieran vivir con bienestar, se agrupan y deciden establecerse permanentemente en un mismo lugar por mucho tiempo; al agruparse ven la necesidad de crear y establecer reglas y leyes las mismas que se obligan a ser cumplidas con la finalidad de poder controlar, organizar y garantizar el orden dentro de estos grupos.

El hombre en su búsqueda continua de algo nuevo a favor de la vida, ha pasado por grandes cambios, logrando transformar el mundo a su alrededor llena de retos, de tecnología que cambia constantemente, de nuevas formas de comunicación, de globalización y de competitividad entre todos, con los cambios conseguidos las organizaciones se dan cuenta que el recurso humano es muy importante y que sin ellos no podrían funcionar pese a poseer tecnología moderna y buenas economías, las personas son las que mueven la tecnología, las que garantizan la producir y generación de beneficios adicionales sobre su esfuerzo e inversión de ahí la necesidad de que toda las organizaciones tengan la habilidad necesaria para analizar, entender, saber llegar a su personal y dirigirlos en estas épocas de grandes cambios y modificaciones en el área tecnológica para que pueda actuar con buena disposición y capacidades suficientes.

Toda la organización para poder alcanzar sus objetivos, deberá tener acceso a un conjunto fiable y ordenado de datos sobre los colaboradores que están dentro de la misma.

Cada puesto de trabajo y estos reunidos, permiten conseguir los resultados esperados de cada una de las áreas que conforman la administración.

El área de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de contratar personal que aporte con sus competencias, habilidades y conocimientos para poder alcanzar los objetivos empresariales.

El objetivo de este trabajo es levantar un Manual de Funciones a través del análisis y levantamiento de descriptivos de cargos por competencia, metodología utilizada desde hace varios años ya en varios países; en estos descriptivos se describirá la misión, funciones, clientes internos, clientes externos, necesidades de selección, riesgos a los que están expuestos y las competencias necesarias para desempeñarse en forma eficiente para obtener resultados positivos y enriquecedores para la persona y al mismo tiempo para la organización.

Se presentará una opción de descriptivos de cargos para el área administrativa y a su vez un diccionario de competencias que tendrán cada una su definición y cada competencia tendrá su apertura en grados para poder definir cuál es el grado de competencia que se necesita para cada cargo administrativo.

Esta propuesta, contiene varias competencias con la finalidad de escoger de acuerdo a la misión de cada puesto de trabajo o área, aquellas competencias que se espera que cada persona que conforma la parte administrativa lo tenga con la finalidad de estar acorde con la estrategia institucional para poder llegar a obtener los objetivos y metas propuestas.

El levantamiento de los descriptivos de cargos, aporta a la gestión de recursos humanos información importante sobre todo lo que hace y se necesita para tener personal con disposiciones y actitudes positivas dentro del puesto en el que se desempeñará. La información obtenida será útil para trabajar juntas organización y trabajadores en forma alineada y unida.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente, la empresa Delltex Industrial S.A. ve la necesidad de seguir actualizando e implementando modelos nuevos en el área de Recursos Humanos y de Gestión del Talento Humano con la finalidad de identificar las funciones, responsabilidades, requisitos y otros de los puestos de trabajo dentro de la empresa, para lo cual, se necesita levantar un manual de cargos por competencias para el área administrativa.

Debido a la diversidad de comportamientos, habilidades y características que tienen los empleados y al no contar con un manual de funciones, la empresa ve la necesidad de marcar responsabilidades y definir bien las funciones con el fin de minimizar los conflictos y administrar mejor el talento humano.

Al no tener descriptivos de cargos, se presenta dificultad en los procesos de selección, incorporación e inducción, así también existe dificultad de identificar requerimientos de formación, entrenamiento y desarrollo profesional.

La empresa Delltex Industrial como toda organización que desea seguir sobreviviendo y compitiendo en el mercado tiene que adaptarse a los cambios acelerados que se sienten a nivel mundial para lo cual ve la necesidad de integrar a su personal, identificar las capacidades, aptitudes y habilidades del personal que está dentro de la empresa y de los que estarían por entrar alineándolos a todos con los objetivos empresariales.

La organización necesita, estar rodeado de personas que quieran dar lo mejor de sí mismas en su trabajo, que se sientan conformes e identificadas

con las funciones que realizan, para lo cual la empresa ve la necesidad de que cada colaborador tenga claro cuáles son sus funciones y responsabilidades y los requisitos necesarios para desempeñarse bien su puesto de trabajo.

La empresa al no contar con un manual de funciones, no dispone de información que ayude a orientar la conducta de los nuevos integrantes de la empresa y/o a las unidades responsables.

Se desea cubrir necesidades de la empresa tales como: el establecer un modelo técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás, para lograr una organización sólida.

Con esta propuesta, se pretende contar con un modelo de información con datos esenciales para el departamento de Recursos Humanos; también se busca lograr mayor objetividad, satisfacción en los empleados y sobre todo servirá de apoyo a la Gerencia para que pueda tomar decisiones positivas y rápidas con la información levantada.

Al tener conocimiento de cuáles son las competencias necesarias para tener éxito en el puesto de trabajo, la empresa y el trabajador, tendrán conocimiento de cuáles son los factores importantes para seguir creciendo y desarrollándose como personas, y como empresa podrá conseguir formar al personal de acuerdo a las necesidades para alcanzar los objetivos y metas empresariales.

La organización no cuenta con un documento (diccionario de competencias) donde se encuentre el significado de cada competencia laboral y la apertura en sus diferentes grados, actualmente, existen solamente nombradas las competencias cardinales (competencias que deben tener todo el personal que conforma la organización) y no existe levantadas las competencias específicas gerenciales y específicas por área.

1.2 Formulación del problema

¿Cuenta la empresa Delltex Industrial S.A. con un Manual de Funciones por Competencias para el área administrativa?

1.3 Subpreguntas

- ¿Cuenta la empresa con un diagnóstico de cargos administrativos?
- ¿Cuenta la organización con descriptivos de cargos basado en competencias para el área administrativa?
- ¿Se conocen cuáles son las competencias que deben tener cada área de trabajo del área administrativa?
- ¿Cuenta la organización con la determinación de grados o niveles de competencias que debe tener cada puesto de trabajo de acuerdo a su jerarquía?
- ¿La empresa cuenta con un diccionario de competencias?

1.4 Objetivos de investigación

Los objetivos que orientan esta investigación son:

1.4.1 Objetivo general

Contribuir con el levantamiento de descriptivos de cargos, con el fin de crear un Manual de Funciones por Competencias y la formación de un Diccionario de Competencias para los diferentes cargos del área administrativa de la empresa Delltex Industrial S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

- Levantar un inventario de cargos administrativos.
- Analizar y describir cada puesto de trabajo y levantar el manual de cargos por competencias.

- Determinar las competencias requeridas para cada una de las áreas administrativas.
- Presentar las competencias con sus respectivas aperturas en grados o niveles.
- Reunir todas las competencias requeridas y armar el Diccionario de Competencias de acuerdo a la necesidad de la organización.

1.5 Justificación y delimitación del estudio

Se realizará un inventario de puestos del área administrativa para saber con certeza cuáles son los cargos que servirán de base para trabajar sobre ellos en el análisis y revisión del método más idóneo para recolectar información y datos.

Con esta investigación se pretende analizar y estructurar los cargos administrativos para levantar el Manual de Funciones por Competencias; para que el personal administrativo, tenga una herramienta para enfrentarse con los desafíos que actualmente tienen las empresas que es el conocimiento veraz que debe tener todo trabajador de las habilidades y destrezas que se necesita para desempeñar con excelencia un cargo, llevando de esta manera a la empresa a conseguir sus metas y objetivos, con el levantamiento de los descriptivos de cargos por competencias, se podrá detectar brechas existentes entre lo que se tiene actualmente contra las necesidades reales que hay que cubrir y desarrollar para enriquecer la personalidad de cada trabajador, para obtener un manual acorde a las necesidades de los puestos de trabajo; se identificará las funciones de cargos de acuerdo a su importancia; se logrará con el análisis de cargos organizar jerárquicamente los cargos de acuerdo a su contribución y alineación general de los puestos.

Se facilitará la incorporación e inducción del ingreso del personal nuevo a las distintas áreas de trabajo; servirá como guía para todo el personal administrativo.

La descripción de los cargos, permitirá identificar los requerimientos de capacitación, facilitará a los procesos de selección, evaluación y promoción. Se asegurará tener una gestión acertada con la gente que en ella participa, así también es importante la comunicación entre trabajadores y la empresa involucrándose con los deseos y necesidades inherentes al trabajo que se necesita atender.

Con la elaboración del Diccionario de Competencias, se tendrá claramente el concepto real de todas las competencias que de acuerdo a la estrategia de la organización escojan.

Se facilitará a cada área el escoger la o las competencias que necesitan para poder alcanzar los resultados u objetivos para la cual fueron creadas. Habrá más claridad con el significado de cada competencia lo que facilitará escoger las mismas para toda el área administrativa, para los gerentes y para cada uno de los colaboradores.

Cada competencia será abierta con sus respectivos grados para que de acuerdo a estos se pueda asignar y calificar de acuerdo a la jerarquía del puesto de trabajo.

1.6 Limitaciones

Esta propuesta, se aplicará a nivel administrativo, el mismo que está conformado por personal directivo, ejecutivo y operativo; no se contemplarán dentro de esta escala a la parte productiva de Planta ya que actualmente existen descriptivos de puestos, los mismos que han sido levantados por personal técnico en el área de producción.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL-TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes

Para hablar sobre modelos de diseños de Puestos de Trabajo, la historia revela los siguientes antecedentes:

Idalberto Chiavenato relata que en la época industrial desde inicios del siglo XX se produce el cambio de la producción artesanal a la industrial y la administración científica propone la teoría del modelo científico que sostenía que los puestos de trabajo se podían establecer relacionando hechos y expresando normas que permitan conseguir trabajar mediante un plan de acción a través de la división de las tareas manuales, físicas, fáciles y sencillas de volverlas a realizar varias veces utilizando poco esfuerzo para formar a los trabajadores para poder alcanzar mejores resultados de los mismos cuya mano de obra era barata, no poseían los requisitos necesarios para desempeñarse en las tareas a ellos designados por lo que fueron considerados como parte de la maquinaria de la industria ya que no aportaban con opiniones propias, solamente cumplían las órdenes que se les daba. Pero las repeticiones de las tareas y jornadas extenuantes que llegaban de 12 a 19 horas de trabajo comenzaron a producir cansancio e insatisfacción y las salidas del personal llegan a ser muy altas por lo que este método tiene que realizar varios cambios y surge el modelo humanista.

En 1930, Chiavenato, expone que aparece el modelo de la época de la Escuela de Relaciones Humanas, donde se comienza a atender las carencias imprescindibles para vivir de las personas permitiendo que las personas encuentren una razón para acomodarse a las circunstancias y aprovecharlas y se hagan partícipes y se vean obligados a responder por sus acciones y errores, pasando de ser elementos de producción a capital humano; la comunicación y la dinámica de cambios en posiciones similares

aumentó la satisfacción logrando mayores resultados en el trabajo. Pasan a ser de proveedores de fuerza física a proveedores de conocimiento. No hay cambios en lo que se refiere en si al puesto de trabajo y de la necesidad que había de hacer personas iguales en comportamiento y acciones, pasan a aceptar y buscar la variedad de aptitudes o capacidades diferentes. En esta época surgen los primeros estudios sobre liderazgo, motivación, comunicación, etc.

Estos estudios dan lugar a un nuevo enfoque y el autor Idalberto Chiavenato manifiesta que este modelo se lo conoce como situacional o contingencia donde se acomoda el diseño del trabajo con la diversidad de aptitudes y la clase de trabajo que debe cumplirse. Este modelo deja atrás el modelo que distribuye que ordena y estandariza en forma común las necesidades de las personas, reconociendo que hay cualidades que distinguen a las personas y aspectos diversos a las que están expuestas las mismas.

Chiavenato menciona que este es un método más interactivo y al mismo tiempo más cambiante porque involucra a todo el grupo organizacional, a las tareas, a las personas y a la tecnología. Permite ver que la organización es un conjunto ordenado de elementos que se relacionan entre sí que siempre está cambiando, por el ambiente que lo rodea, por la tecnología que siempre está en auge y por las personas que cada uno es un mundo diferente.

Se comienza a estimular al personal con la finalidad de obtener mejores resultados en la producción, al estimularlos y al tener expectativas por parte de la persona para poder alcanzar beneficios, permite orientar y elegir acciones para llegar a obtener de los objetivos(www.historia de la administracionescuelas, 2012) y(Chiavenato, 2007).

2.2 Fundamentación teórica

2.2.1 Evolución de los Modelos de Gestión en Recursos Humanos

La manera de manejar o administrar los recursos humanos de una organización para lograr vincularlos a la estrategia de la organización ha ido evolucionando durante la historia:

La escritora del libro Desarrollo de Competencias Gerenciales Lydia Arbaiza, relata la evolución de manejo del recurso humano de la siguiente forma: en los años 1900-1925, donde los recursos naturales eran abundantes sobresalía el esfuerzo físico con una remuneración barata, pero los cambios en la tecnología facilitaron el trabajo en la tierra y en la industria transformándose a menos físico y utilizando más la parte mental.

Así también, Arbaiza declara que en 1926-1950 aparece el modelo del objetivo racional (el racionalismo mantiene que la fuente del conocimiento es la razón y no acepta la idea de los sentidos ya que nos pueden engañar) prevaleciendo la necesidad de lograr un fin a través de lograr la eficiencia de la organización y producción donde su camino y objetivos eran claros con los estudios realizados por Weber y Fayol que expresaban con énfasis a los procesos, la división del trabajo, la distribución del esfuerzo humano, la actitud de la gente para acatar órdenes, se controlaba a través de políticas, se implementan técnicas y métodos.

Según Lydia A. aparece luego el modelo de relaciones humanas pasan del dar importancia a las máquinas para dar importancia al hombre y de dar prioridad a lo técnico a tratar la conducta y los procesos mentales, donde se valora las obligaciones contraídas, la unanimidad, la intervención; aparecen los guidores o consejeros y se comienza a estudiar los elementos que contribuyen al logro de los objetivos.

Igualmente, Arbaiza enfatiza que ya en 1951-1975, las aceleradas modificaciones y adelantos a nivel mundial, el reemplazo con nuevas tecnologías, la facilidad de ingresar a la educación, la facilidad de enlaces de comunicación permiten unir al mundo entero se comienza a estudiar sobre liderazgo, motivación, desarrollo organizacional y dinámicas de grupo.

Lydia Arbaiza finaliza que con todos estos cambios, se da paso al modelo de sistema abierto, donde hay que enfrentar a la competencia, donde los entornos son cambiantes e impredecibles, donde el tiempo se acorta para planificar y las decisiones deben ser rápidas y correctas, los miembros de la dirección deberán tener el talento para adaptarse a los cambios acelerados y los trabajadores deberán tener la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles en las etapas extremas.

2.3 Manuales administrativos

Conforme manifiesta (Franklin B. , 2004) en su libro Organización de Empresas, los manuales administrativos son instrumentos centralizado de los cuales se sirven las organizaciones para recoger lo esencial o básico de la misma, que se utiliza con la finalidad de transmitir, guiar y facilitar el desarrollo de las funciones y de evitar tener disposiciones registradas a través de notas aisladas que no se logra llegar con las mismas a toda la organización; transformándose en un medio de información relevante y necesaria para poder comunicar y enlazar a la persona con la organización.

Enrique Benjamín Franklin, indica que el manual administrativo llega a ser un método con una disposición ordenada y clasificada por clases o grupos de elementos que se ajustan a una necesidad dentro de la organización, conteniendo información que debe ser cumplida.

Entre los objetivos que nombra Benjamín Franklin son: comprensión inmediata de la totalidad de la conformación de la organización; fijar

actividades propias de cada área de trabajo, indicar el grado de mando y autoridad de los niveles jerárquicos existentes, impedir que se dupliquen indicaciones o actuaciones, agilizar el proceso de selección, inducción, capacitación, incentivar a un buen manejo de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales, suministrar información directamente desde la fuente para conocimientos interno y externos de la organización.

2.4 Clasificación de los manuales

(Franklin E. , 2004), dice que los manuales pueden ser diversos de acuerdo a la necesidad y a la información que desee la empresa contengan los mismos, así tenemos:

2.4.1 Manuales de acuerdo a su naturaleza o área de aplicación, según B. Franklin

- Manuales Microadministrativos.- Son las que se menciona en general o por segmentos a una sola organización.
- Manuales Macroadministrativos.- Hacen referencias a más de una organización.
- Manuales Mesoadministrativos.- Son aquellos que contienen a organizaciones de una misma rama.

2.4.2 Por su contenido (Benjamín Franklin expone la siguiente clasificación:

- De Organización.- Contienen información sobre la conformación, misión, visión, organigrama, políticas de una organización.
- De Procedimientos.- Son aquellos que explican el desarrollo, orden y organización de las operaciones o tareas propias de cada área.
- De Gestión de Calidad.- Aquí describen información relacionada con la dirección de políticas, instrucciones de manejo de calidad, cuidados y cumplimientos, estudios minuciosos que se deben tener en cuenta sobre el servicio o producto.

- De Políticas (normas).- Son aquellos que dirigen las actuaciones, el crear reglas y principios que se relacionan entre sí e incorporar planes estratégicos en una organización.
- De Puestos.- Identifica el puesto, enlaces, actividades y obligaciones señaladas a los puestos de trabajo.
- De Ventas.- Posee datos para ayudar a la función de ventas como planes de comercialización, explicación a detalle de producto o servicio, políticas, formas de negociación.

2.5 Manual de descripción de puestos de trabajo

Para Enrique Benjamín Franklin, el manual de Descripción de puestos es una narración rápida de cada uno de los puestos de trabajo que conforman un centro de costo u unidad administrativa, aquí contiene datos referentes a: nombre del puesto, lugar donde está ubicado, campo de actividad, subordinación, autoridad, relaciones, tareas que deberá desempeñar en el puesto, cumplimiento de las obligaciones y deberes que deberán ser cumplidas, determinación de los conocimientos, experiencia, competencias.

En <http://humans-talen.blogspot.com> se encuentra que el desempeño satisfactorio de un empleado depende mucho de la forma que es informado e instruido en las tareas que deberá realizar, en sus deberes, en sus responsabilidades, requerimientos y conocimientos necesarios para poder ejercer correctamente las funciones que le tocará realizar. El manual de funciones tiene la finalidad de indicar a cada jefe o colaborador por escrito lo que se espera de él, en las funciones, responsabilidades y las relaciones internas y externas de la empresa.

Así también, en humans-table.blogspot.com dice que se debe actualizar este documento cada vez que la organización realice cambios en su estructura y de no ocurrir cambios será recomendable cada dos años revisar con las personas que tengan conocimiento sobre las actividades de la organización.

(Rimsky, 2005), dice que es importante actualizar y realizar cambios en los descriptivos para que no lleguen a ser obsoletos.

En humans-table.blogspot.com, resalta las siguientes ventajas de un manual de funciones: facilita tomar decisiones y ejecutar las mismas, no hay desacuerdos ni pérdida de responsabilidad, es fácil y útil en cualquier organización.

(Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999), dice que los manuales descriptivos de puestos pueden utilizarse para: apoyar en la contratación de personal idóneo, para saber con anticipación los perfiles y número de trabajadores que se puedan necesitar posteriormente, señalar carencias de entrenamiento en la organización, realizar evaluaciones de desempeño al personal, para orientar el desempeño de los colaboradores en la organización.

2.6 Análisis y descripción de puestos de trabajo

(Chiavenato, 2007), manifiesta que el puesto de trabajo es la posición efectiva donde se aprecia que una persona pertenece a un grupo organizado y esta a su vez indica el nivel y posición que ocupa.

Siendo los puestos de trabajo el fundamento de toda organización y a la vez son causas del accionar y estimulación para las personas que las ocupa.

Cada puesto se relaciona con las actividades propias del cargo que unidas todas estas llegan a formar las funciones.

El puesto al ser la base de la estructuración organizacional tiene un lugar representado dentro del organigrama donde se puede determinar las

relaciones, si tiene a cargo personal, si no lo tiene, quien le supervisa, a qué grupo o área pertenece, etc.

Para abordar el concepto de análisis y descripción de puestos de trabajo, iniciaremos con el conocimiento de algunos conceptos:

Al crearse las organizaciones estas se estructuran y dividen el trabajo de acuerdo a la finalidad por la cual fueron creadas, y buscan trabajar con personal con características específicas que envuelven al puesto y al ambiente que les rodea (Katz, Daniel, & T. Kahn, 1970).

Según (McCormick, 1976), es la información que se obtiene sobre las actividades laborales están orientadas al trabajo mismo (lo que hace, conseguido o tratado de hacer y cómo se llevan a cabo esas actividades) y la manera de comportarse, los equipos, movimientos físicos que deberán ser exigidos al trabajador para que pueda utilizarlos y le sirva de apoyo en su puesto de trabajo.

A través del diseño, descripción y análisis del puesto según (Graen, 1976), se planifica y se pone en orden en el trabajo de cada uno de los integrantes de la organización evitando un desempeño que no se cumple favorablemente ya sea por malos entendidos o por incumplimiento con las expectativas esperadas. Esta explicación o diseño debe existir para poder reclutar y seleccionar personal.

Según la definición ofrecida por (Puchol, 1993): "es el proceso de determinar, mediante observación y estudio, los elementos componentes de un trabajo específico, la responsabilidad, capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos a los que están expuestos y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve".

(Dessler, 1994), define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo".

(Micheal, Norbert, & Robert, 1995), señalan que es el "proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente, la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto".

Según (Fernandez- Rios, 1997), el análisis y descripción de puestos de trabajo es un sistema estructurado que permite obtener toda la información que se relaciona con un puesto de trabajo.

(Rimsky, 2005), describe al análisis de puestos como el método que recoge y se consigue información sobre un puesto.

Para (Chiavenato, 2007), la descripción y análisis de puestos se encarga el subsistema de organización que se ocupa de la socialización, el diseño de puestos y la evaluación de la realización de las funciones.

Los subsistemas de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos se encargan de elegir, incorporar a personas que tengan requisitos y competencias que ayuden a lograr los fines para lo que fue creado la organización.

La unión de estos subsistemas permiten desde un comienzo que al personal nuevo se lo introduzca muy sutilmente a la cultura de cada organización, la creada para satisfacer y conseguir llenar las necesidades de trabajo a través

de las competencias y habilidades de cada uno de los trabajadores, no de todas sino solamente de las que la organización necesita por lo tanto es tarea de todos incorporarlos al conocimiento de las reglas, filosofías, normas y otros para que se acoplen a los nuevos hábitos que tendrán familiarizarse para ser capaces de realizar exitosamente las tareas diarias.

(Alles M. , 2007), en sus estudios realizados dice que el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, resume, distribuye y ordena en forma transparente, la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

De las definiciones anteriormente citadas, se deduce que el análisis y descripción de puestos por competencias es la reunión de modelos tipo de competencias laborales que contienen las funciones y acciones necesarias para desempeñar un cargo.

De acuerdo con Chiavenato (2007) y (Alles, 2007), la descripción del puesto se preocupa por el contenido relevante del puesto, de la información misma del puesto, dentro del cual constará el nombre del puesto, la ubicación dentro del organigrama, nivel del puesto, subordinación, supervisión, relaciones colaterales y el contenido del puesto donde constarán las tareas o responsabilidades. En la descripción del cargo, se coloca los datos propios que competen al puesto en sí mismo, es lo esencial que corresponden al puesto.

Para Chiavenato (2007), el análisis de puestos es la revisión de las exigencias (requisitos) intelectuales y físicas que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Entre los factores externos que utiliza Chiavenato están: los requisitos intelectuales (educación, experiencia, iniciativa, aptitudes necesarias),

requisitos físicos, responsabilidades adquiridas (por supervisión de personal, por materias y equipos, por métodos y procesos, por dinero, títulos y documentos, información confidencial, por seguro a terceros), condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos de trabajo, accidentes de trabajo).

La estructura del análisis y descripción de puestos se puede apreciar en la figura N.-2.1

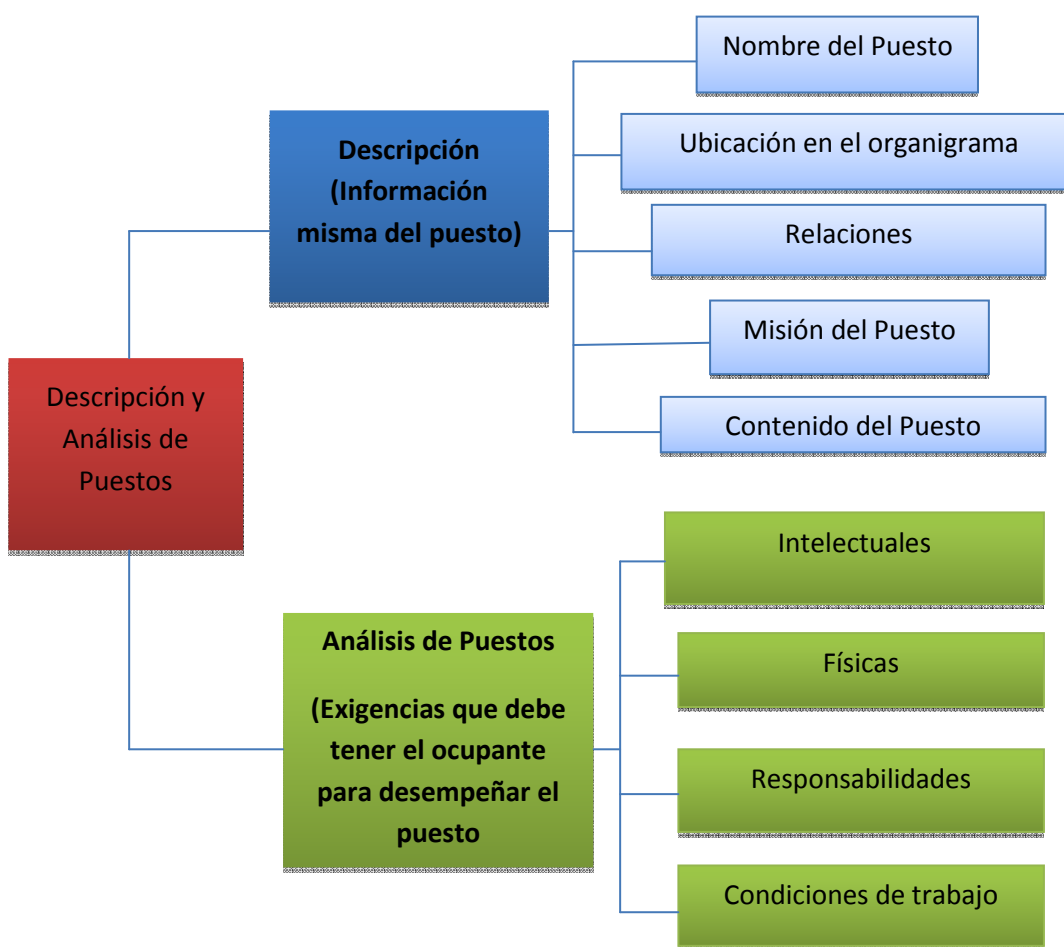


Figura 2.1. Esquema de la Descripción y Análisis de Puestos

Fuente: Alles Martha, 2007, Chiavenato, 2007

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

2.7 Redacción de los descriptivos de puestos

Para (Alles M. , 2006), el redactar correctamente las descripciones de los puestos de trabajo es muy importante para lo cual nos hace varias aportaciones como:

- A puestos iguales con tareas iguales se les nombrará con un mismo nombre.
- Se utilizará códigos de referencia para ayudar a la identificación del puesto.
- Constará la fecha en la que se realizó la descripción del puesto.
- Al redactar las tareas, solamente irán las esenciales debiendo ir detalladas evitando frases abiertas.
- Se señalará las relaciones que mantiene el puesto de trabajo, pudiendo ser estar internas y/o externas.
- Las responsabilidades se determinarán en forma breve y concisa, sin olvidar ninguna que se relacione con el puesto a describir.
- Se destacará las condiciones de trabajo, ambientales y riesgos al que estará expuesto el trabajador y cualquier condición especial inherente al cargo como horarios especiales, viajes frecuentes, etc.

2.8 Objetivos del análisis de puestos

Para(Fuertes, 1991) el análisis de puestos es la herramienta útil de investigaciones sobre clasificación, ordenamiento y jerarquización de la amplia variedad representativa de puestos y tareas, siendo la base sobre la cual se planifica una parte importante de la conducta organizacional y social.

Según (Rimsky, 2005), es dar a conocer el objetivo del puesto, los requerimientos para ocupar el puesto, la trascendencia de sus responsabilidades y las condiciones ambientales, incluyendo los riesgos que se expone al desempeña el puesto.

Según (Alles M. , 2007) es el entendimiento verdadero y moderno de la configuración de la organización, sus deberes, misión y actividades, los compromisos de los diferentes puestos, las demandas exigidas y requeridas, respecto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc.

De los conceptos revisados, se concluye que el análisis es el modo ordenado y estructurado de señalar cuáles son las actividades propias o tareas a realizar, las condiciones necesarias que se necesitan para poderlas realizar, el conjunto de conocimientos, competencias para realizarlo, compromisos (cuidados al hacer o decidir algo). Es el proceso objetivo dirigido al puesto de trabajo en sí ya que no está dirigido a la persona que ocupa el puesto. El objetivo es clasificar y ordenar en grupos de cosas que tienen características comunes bajo reglas que se deben cumplir, definir de manera clara y simple las tareas involucradas en el puesto y los factores necesarios para cumplirlos.

Los cargos se disponen de acuerdo a las especificaciones y descripciones de los mismos. Es necesario analizar y describir los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones con el fin de administrar los recursos asignados a ellos. Es tener una guía para el desempeño de las funciones y entender como está estructurada la organización.

Se realiza para contar con elementos de referencia para contratar y evaluar cada puesto. Se conseguirá ubicar al cargo en un sitio dentro de la organización, describir su objetivo, describir sus funciones principales para lo que fue creado y poder desempeñarse perfectamente dentro de él y que haya una coordinación racional de las actividades para llegar un objetivo común, ubicar a la persona en puestos adecuados, conocer y mejorar el ambiente laboral de acuerdo a cada área de trabajo.

2.9 Aplicación de la información del análisis y descripción de puestos de trabajo

(Fuertes, 1991), enumera una lista de posibilidades de aplicación, las de mayor atención son:

- Reclutamiento, selección
- Orientación y consejo vocacional
- Planificación de carreras profesionales y promociones
- Valoración de puestos de trabajo
- Evaluación de resultados y desempeño
- Formación y adiestramiento
- Seguridad y prevención
- Salud laboral
- Estructura y diseño organizacional
- Manual de operaciones y procedimientos
- Definición de las líneas de autoridad y responsabilidad
- Ordenación y clasificación de puestos

Según (Alles M. , 2007) la información del análisis y puestos se utiliza para diversas actividades relacionadas con la administración de Recursos Humanos.

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y formación
- Compensaciones
- Evaluación de desempeño
- Desarrollo de carrera y planes de carrera
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizar

Como se puede ver de la información antes citadas, los datos obtenidos del análisis y descripción de puestos son utilizados como bases de información para ordenar y organizar eficientemente los recursos humanos de la organización.

Sirven de soporte y facilitan las tareas relacionadas con recursos humanos los procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, etc.

Permiten un reclutamiento y selección de personas acordes a la necesidad del puesto, también ayuda a la planificación, desarrollo y promoción de los colaboradores, a la elaboración programas de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área, permite la evaluación de resultados y desempeño con las bases de cada puesto de trabajo que están descritas, se valoran los puestos comparando sus deberes, responsabilidades, conocimientos, habilidades, etc. con los demás puestos, se pueden clasificar en clases los puestos de trabajo con claridad, se facilita determinar cómo se llevarán a cabo las actividades y tareas asignadas y los materiales que le ayudan a la consecución de los mismos.

El diseño de puestos sirve para que el momento de contratar al personal, este conozca las actividades y condiciones que deberá desempeñar con cuidado y atención.

Así también ayuda a que el puesto este ocupado por personas afines al mismo, es decir que no les resulte pesado, incómodo o fastidiado y que sientan que pueden contribuir positivamente a la organización y a sí mismo. El análisis y descripción de puestos aportará información valiosa para reconocer las conductas para desempeñar con éxito un puesto de trabajo, incrementar la producción (asignar tareas correctas), desarrollar mejoras físicas e intelectuales que permitan el crecimiento de las personas.

2.10 Partes de un formulario de descripción de puestos

Al conocer que el análisis del puesto según (Morales Arrieta & Velandia Herrera, Salarios, Estrategía y Sistema Salarial o de Compensaciones, 1999) y de los conceptos antes citados, es el esfuerzo de comprender como está formado el puesto y comprender las cualidades que debe tener una persona para poder desenvolverse satisfactoriamente, se comienza expresando a través de listados las actividades, las obligaciones, los compromisos, condiciones del ambiente que rodea al puesto, riesgos, etc.

Los formularios de la Descripción de Puestos deben contener: el reconocimiento del puesto de trabajo a través de un título que refleje el fin del mismo; el lugar donde se desarrolla las actividades del cargo; el mismo que tiene un nombre que lo diferencia de las otras organizaciones; el nombre del puesto que será descrito; cargo del superior inmediato; número de personas si estuvieran bajo su mando; explicación breve y clara de la misión del cargo; la listar las funciones importantes citándolas desde las de mayor importancia a las de menor importancia, determinación de los detalles y condiciones que se deben reunir para desempeñar el cargo como: educación, experiencia, destrezas y otros requisitos, las obligaciones y responsabilidades que se pueden dar por manejo de materiales, de equipos, materiales, información confidencial, supervisión, manejo de dineros, los niveles de esfuerzos requeridos sean estos mentales o físicos y por último los requisitos ambientales y de riesgos que se exige para que sea posible el desempeño del puesto.

En sí se puede apreciar que el formulario de descripción del puesto, es lograr y conseguir la mayor información sobre el puesto de trabajo para una mejor comprensión y claridad para la persona que ocupará dicho puesto, como para la organización que deberá estar alineado con el puesto para la consecución de sus metas y objetivos. Los formularios se mantendrán en

vigencia o se podrán elaborar o adaptar en situaciones de cambio o de acuerdo al enfoque por competencias.

2.11 Planificación de un proyecto de análisis y descripción de puestos de trabajo

Según(Fernandez- Rios, 1997), en el plan debidamente organizado y estructurado por el área responsable, constará el reconocimiento de los objetivos planteados, identificación y codificación de puestos objetos del análisis, fecha en la que se realizará el levantamiento de la información, análisis de la información recolectada, levantar descriptivos con la información revisada, archivar y permitir el acceso para su revisión y uso.

Será necesario definir con claridad cuáles son los objetivos meta sobre los cuales se va trabajar, seguir un orden cronológico de secuencia de un plan para ir analizando y desarrollando cada uno de ellos para llegar a obtener el producto deseado que en este caso es el levantamiento de descriptivos de cargos por competencias, los mismos que serán ubicados en lugar físico accesible al lector que necesite informarse de los mismos o a la persona que tenga autorización para realizar revisiones y actualizaciones en caso de ser necesario. Se podrá utilizar un formato estandarizado para su presentación.

2.12 Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una organización. Representa las disposiciones departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, esquematiza las relaciones jerárquicas. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite dar una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización (<http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>).

(Fleitman, 2000), autor del libro "Negocios Exitosos", define el al organigrama como una representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

(Franklin B. , 2004), para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es "la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".

(Thompson, 2009), los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

(Chiavenato, 2007), es muy claro al decir que la organización es como una red de comunicación a través de la cual se transmite información, este coincide con <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>, (Fleitman, 2000), (Franklin B. , 2004), (Thompson, 2009) todos ellos dicen que los organigramas son un compendio de información de cómo está formada una organización formal donde se puede visualizar a la organización como una imagen de aspectos claves como la organización o clasificación en niveles o jerarquías (a quienes se les establece y fija obligaciones, autoridad de dirigir y mandar y hacer cumplir el desarrollo de las actividades, división por variedad de grupos de puestos reunidos por divisiones operativas, asignación y determinación de tareas y funciones.

La estructura organizacional se lo gráfica con figuras geométricas, líneas de conexión cortadas, continuas. Los cargos superiores se reflejan ubicándoles en la parte superior y se une con líneas continuas a los cargos de subordinación. Todo cargo está conectado con líneas que indican relación

existente entre ellos. Estos gráficos se los llama organigramas donde se refleja la cadena de mando (directivos, gerenciales, ejecutivos, supervisión y ejecución); departamentos, secciones, áreas, a quién se reportan, a quién supervisan.

Hay organigramas verticales en los cuales se visualizan el reparto de los niveles de mando desde el más alto hasta el menor, donde la comunicación va desde los niveles superiores a los niveles menores.

Los mandos superiores se encuentran situados sobre los subordinados y son los que mandan, aprueban y verifican las operaciones ordenadas cuyo fin es obtener resultados, jefatura y mandos medios se encargan de hacer y dirigir tareas específicas a ellos encargadas, los de ejecución realizan actividades y rinden cuentas a los superiores.

Los organigramas deben actualizarse cada vez que existan cambios, creación o eliminación de departamentos, áreas, puestos, para que las personas que vean el organigrama puedan visualizar las relaciones existentes entre los diferentes departamentos y las funciones que cada cargo tiene que desempeñar.

Todo organigrama debe tener un título de acuerdo a la clasificación de los mismos, nombre de la empresa a la que representa, nombre de la persona que lo realizó, nombre de la persona que aprobó, fecha de creación y fecha de actualización.

2.13 Clasificación de los organigramas

(Fincowsky, 2009), clasifica a los organigramas de acuerdo a:

- Por su naturaleza
- Por su ámbito
- Por su contenido

- Por su presentación

Se mostrará algunos de ellos de acuerdo a su contenido:

2.13.1 Organigrama Estructural.-Representa todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones o dependencia (figura No.2.2)

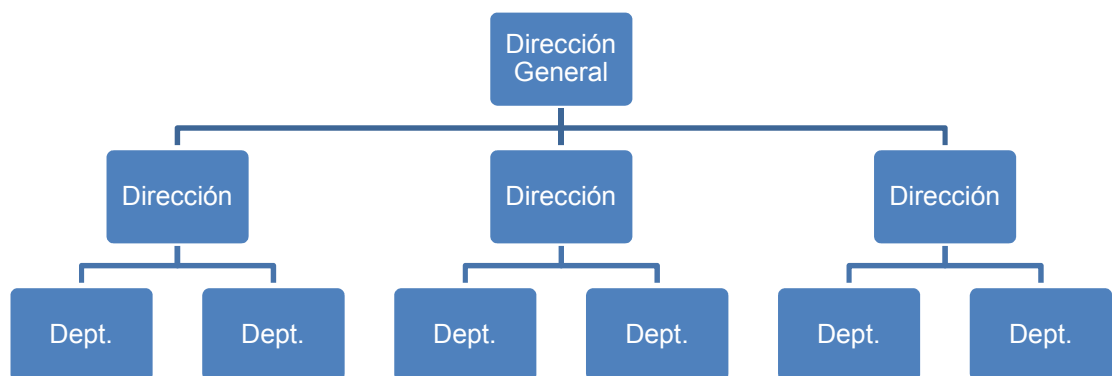


Figura 2.2 Organigrama Estructural

Fuente: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin (2)

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

2.13.2 Organigrama Funcional: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones (Figura No. 2.3). Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general (Franklin E. , 2004).

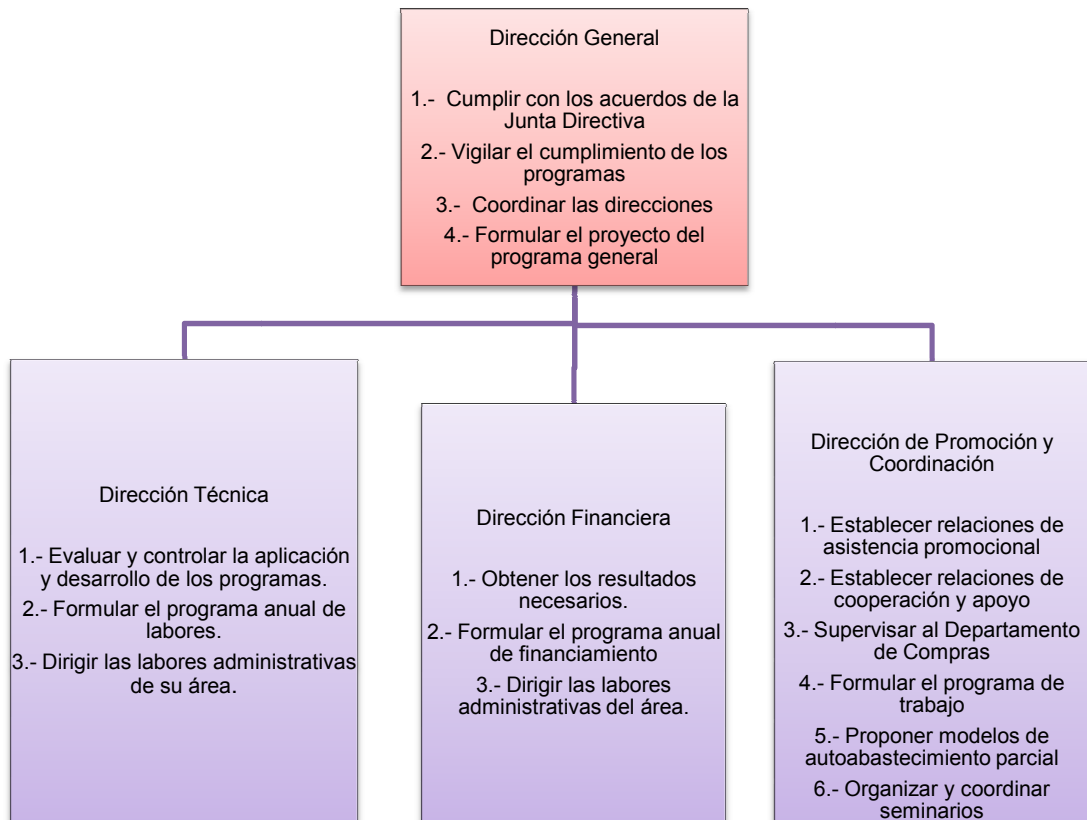


Figura 2.3 Organigrama Funcional

Fuente: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin (2)

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

2.13.3 Organigrama de Puestos.- Indican las necesidades de personal para cada área Aparecen los nombres de los puestos y el número de personas requeridas y el número de puestos existentes (Figura No. 2.4).

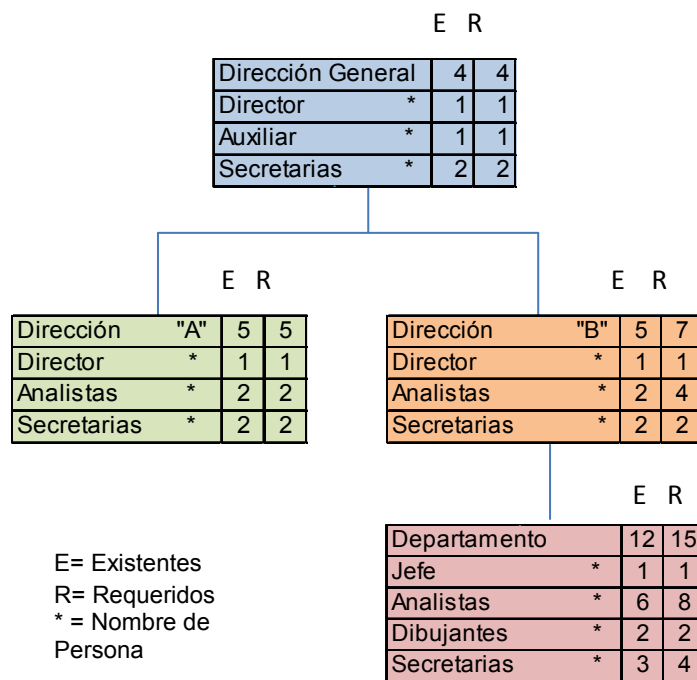


Figura 2.4 Organigrama de Puestos

Fuente: Organización de Empresas de Enrique B. Franklin (2)

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

2.14 Competencias

Los estudios de competencias basados en las conductas se apoyan en los trabajos de (McClelland, 1976), psicólogo de la universidad de Harvard quien estudió analizó la motivación humana que conduce el comportamiento humano; y definió tres motivantes que son repetitivos que eligen comportamientos que se reproducen y son: Los logros como motivación, que representa intereses recurrentes por hacer algo mejor (eficiencia obtener lo mismo con menos trabajo); el poder como motivación, involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, están ligadas con actividades que involucran interés en obtener y preservar prestigio y reputación y la pertenencia como motivación que poco se sabe sobre ella y pertenencia como motivación de estar con otros. En <http://www.ilo.org>. Según la OIT (primer organismo especializado de las Naciones Unidas que realiza labores de investigación, formación y publicación, siendo considerada como el mayor

centro mundial de recursos de información, análisis y orientación en el mundo del trabajo), establece la competencia laboral como una capacidad real, verdadera y válida que se demuestra con los buenos resultados que se obtienen dentro de la actividad laboral.

Las competencias laborales se dirigieron a mejoras educativas que se introdujeron en los años ochenta para formar un grupo de trabajo más competitivo en el ámbito internacional, con flexibilidad en la mano de obra, pasar de sistemas rígidos de capacitación a uno que se adapte a la necesidad de la organización, dando un cambio moderno y corregido en el sistema de capacitación y formación, manifestándose este cambio en la economía mundial donde prevalecía la dominación de la oferta en la economía y luego pasa a la demanda; donde los mercados se transforman de rígidos a flexibles y tienen que comenzar a trabajar en equipo y no en forma aislada como lo estaban haciendo, permitiendo también que el trabajador aporte con sus conocimientos a los procesos y al análisis y resolución de problemas.

Para (Mertens, 1991), el enfoque de competencia laboral está ligado a los cambios en las diferentes actividades y acciones a nivel mundial; relaciona las competencias con el modo de obtener ventajas competitivas, productividad y mejor gestión del recurso humano. Este autor relaciona el apareamiento de este enfoque con los cambios en la producción que ocurre en la década de los ochenta. La competencia mundial, la mejora en la calidad, la reducción de costos fue estrategias que se extendió desde el Japón hacia el occidente. Las empresas desean diferenciarse y comienzan a incorporar a su estructura elementos del entorno como clientes, proveedores, trabajadores, con la finalidad de relacionarse y trabajar juntos, dejando de lado la idea de que lo más importante era la parte física y financiera y dando valor a intangibles como el conocimiento, la formación, innovación, manejo de mercado, etc. dándose cuenta que el elemento esencial es el factor humano ya que con su contribución y aportes, la

organización llega a la culminación de sus objetivos; de donde se aprecia que la diferenciación y competitividad organizacional se parte del desarrollo de su recurso humano.

Se menciona que las competencias se relacionan con el excelente desenvolvimiento de los puestos de trabajo que tienen un claro y un valor en el trabajo.

Para Boyartzis (1982) las competencias se observan solamente a través de los comportamientos, modo de actuar y conductas, las mismas que se acoplan de acuerdo a la función y a la organización.

(Levy Levoyer, 1992), afirma que las competencias son actuaciones (conductas/comportamientos) que poseen ciertas personas más que otras y las transforman en más eficaces para una situación dada; son observables en el trabajo (aplican rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos).

(Spencer & Spencer, 1993), en su obra "Competence at world", "Model for superior Performance, considera que competencia es una característica profunda de un individuo que se encuentra causalmente relacionado con un desempeño efectivo e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo. Spencer y Spencer, introducen el "modelo del iceberg" (figura No. 2.5)

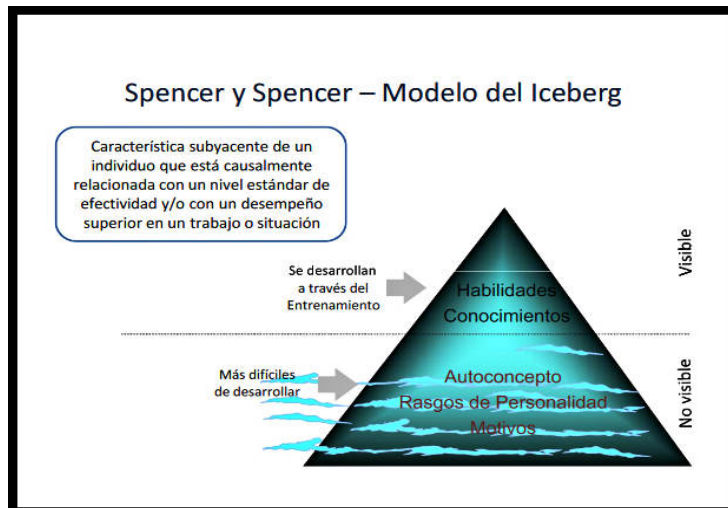


Figura 2.5 Modelo del Iceberg

Fuente: Spencer y Spencer

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

Donde muy gráficamente divide las competencias en dos grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. En este esquema las competencias son centrales y superficiales (están en la superficie).

(Jaques & Casosn, 1994), definen a las competencias como la capacidad que hace posible alcanzar los resultados (realizar tareas) y el uso del razonamiento discrecional en la toma de decisiones.

Para (Ernest & Young, 1998), las características o competencias que garantizan el éxito son: Los conocimientos (que derivan de la aplicación de una técnica específica); las habilidades (que normalmente se adquieren mediante un entrenamiento y experiencia); las cualidades (algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más difíciles de obtener o modificar en corto plazo).

(Alles M. , 2010), define a las competencias como comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determina situación. Definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto requiere para ser desempeñado exitosamente. Las competencias hacen referencia a las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un exitoso desempeño y que las competencias se refieren siempre al comportamiento de las personas en el trabajo.

(Arbaiza, 2012), en los años setenta el comportamiento organizativo se lo toma como una disciplina diferenciada y se empieza a analizar el rol de las relaciones humanas y los procesos implicados en ellas.

Se hacen reflexiones sobre qué factores son los que influyen para lograr el éxito, algunos autores dicen que son características innatas y para otros el contexto es el que favorece para que sobresalgan las habilidades. Según las definiciones antes expuestas, se deduce que las competencias son individuales, las mismas que son importantes para las personas y para las organizaciones que necesitan alcanzar objetivos estratégicos, son comportamientos que todos poseen pero en algunas personas son más marcados que otros, estas se inician cuando hay una intención que es el motivo que origina la acción para lograr algo, la motivación permite interés sobre algo y a dejar otras, dependen de los rasgos físicos, conceptos de uno mismo, del conocimiento y las habilidades; hay muchas competencias pero las organizaciones tomarán solamente las competencias laborales definidas de acuerdo a su necesidad y que varían de acuerdo a la jerarquía o puesto de trabajo que ayudaran a conseguir sus objetivos empresariales.

Las competencias son capacidades reales que se demuestran cuando realizan un trabajo, evidenciándose en la forma creativa de relacionar y poner en práctica los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas

necesarias para trabajar eficientemente y alcanzar resultados positivos con lo que le toque realizar, midiéndose las mismas según el desempeño real y de acuerdo a la obtención de resultados positivos.

Ya en 1973 después de estudios y observaciones que fueron realizadas por McClelland, se llegó a la conclusión que el aprendizaje o conocimientos adquiridos no son garantía para que una persona tenga buena aceptación o desarrollo en el trabajo, pero los atributos o características y cualidades propias de cada persona son los pueden ayudar a lograr rendimientos extraordinarios y predecibles.

2.15 Tipos de competencias

Para 1982 Boyatzis expuso la existencia de competencias “diferenciadoras” siendo estas las que hacen que el trabajador exceda las expectativas y las competencias “umbral” que son las que están al límite inferior para poder ejercer un puesto (Arbaiza, 2012).

Las competencias que define Martha Alles son:

- Competencias cardinales.- que son todas aquellas que cada una de las empresas defina que deben tener todos sus colaboradores, sin importar su jerarquía.
- Competencias Específicas Gerenciales necesarias para aquellos que tengas a su cargo a otras personas (jefes).
- Las competencias específicas por áreas serán las requeridas del área en particular, serán las mismas competencias para el grupo en particular.

Las competencias que utiliza Martha Alles, abarcan las competencias que debe tener cada uno de los integrantes de la organización pero éstas están distribuidas de acuerdo a niveles jerárquicos.

De los estudios encontrados en OIT. (S.F.) www.oci. Enumeran varias competencias y son:

- Competencias Básicas que son las que abarcan antes de la enseñanza primaria hasta los 11 o 12 años;
- Competencias Específicas son las que se obtienen en la especialización profesional las mismas que no pueden ser transferidas pero si se puede adaptar a cambios nuevos dentro de la especialidad definida;
- Y las competencias esenciales o genéricas que se adquieren en la escuela y en la práctica del trabajo, estas sirven en cualquier clase de trabajo.

2.16 Desempeño superior dentro de la organización

Los primeros estudios comienzan en los Estados Unidos de Norte América con el reconocimiento que se desea que una persona intensifique o corrija de la manera de conducirse o comportarse para ir perfeccionándose para formar trabajadores que alcancen a cubrir las necesidades exigidas (base del enfoque conductista) Arbaiza, Lydia, 2012.

En Gran Bretaña el enfoque funcionalista, enfatizó el reconocimiento y la investigación de los fundamentos esenciales y funciones básicas que apoyaran a la consecución de la finalidad de la acción, estableciendo mapas de competencias que se pueden aplicar de muchas maneras derivadas de establecer planes de carrera, retribución y normalización de competencias laborales Royo 2005.

Autores franceses como Levy-Levoyer 1993 y Leborterf 1994 centraron sus estudios en potenciar las aptitudes o habilidades que se determinaban como propias o parte de la tarea a realizarse (base del enfoque constructivista).

En el 2000 Levy-Levoyer planteó que las competencias son un conjunto de saberes reafirmados con la práctica que se aplican en el momento apropiado.

Actualmente, se opina que las personas son competentes al tener comportamientos eficientes, eficaces y logran cumplir deseos personales y sociales. Los saberes son:

Saber.- Los conocimientos del individuo pueden ser de carácter técnico (orientados a la realizarlas tareas) y de carácter social (orientados a relaciones interpersonales).

Saber hacer.- habilidades y destrezas para poner en práctica los conocimientos que poseen.

Saber estar y Saber ser (competencia personal) Competencia participativa, donde las actitudes van conforme con las principales características del ámbito organizacional y/o social (cultura, normas, etc.).

Pero estos saberes son fuertes y dan buenos resultados cuando están unidos y se quiere hacer (competencia metodológica conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia y se tiene la capacidad para realizar cambios y/o poder tomar decisiones propias.

La unión de los saberes (figura No. 6): saber (conjunto de conocimientos que es la información que se posee sobre áreas específicas), el saber hacer (administrar y dar lo que sabe, capacidad para hacer algo, con aciertos en un momento determinado), el saber ser (valores, ideas, conductas que por motivación propia de la persona lo lleva a aceptar obligaciones, hacer las cosas con un desempeño superior).

Los elementos que integran y vinculan estos saberes se ven que son los conocimientos, las habilidades y los valores., los mismos que permitir que la persona aprender cada día y saberlo utilizar, siendo necesario reforzarlo para que la persona siga creciendo profesionalmente.

Un buen desempeño para la (OIT), se centra en lo que el trabajador debe saber hacer donde demuestra sus atributos, conocimientos, habilidades y aptitudes en la función que está realizando.

Se aprecia que las organizaciones están prestas para escoger personal que cumplan con el perfil solicitado, a poder ayudarles a capacitarse y a seguir creciendo, a retener al personal que demuestran capacidad para llevar a cabo una tarea o función para con ellas poder lograr el alcance de la misión y visión de las mismas.

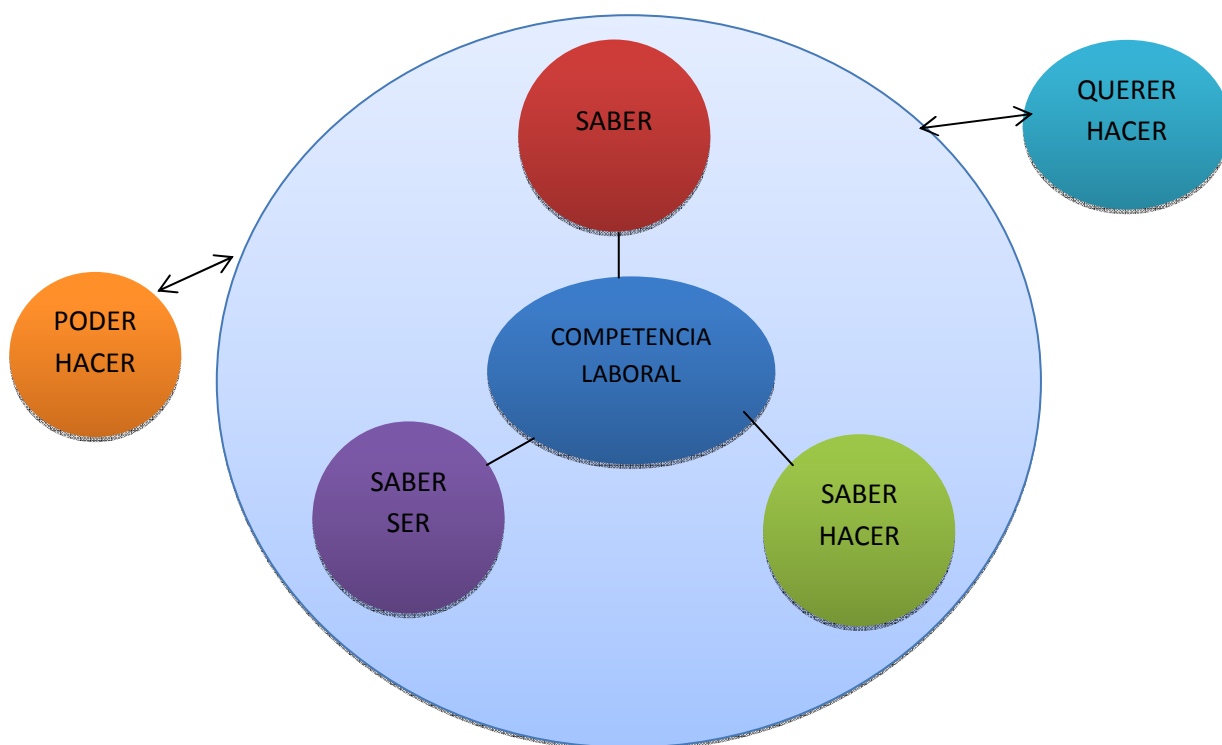


Figura 2.6 Competencia Laboral

Fuente: Arbaiza, Lydia, 2012.

Elaborado por: Marcela Hidalgo Dillon

2.17 Componentes de las competencias

(Arbaiza, 2012) expone que las competencias tienen dos componentes: el conocimiento y la actitud (Figura 2.7); al conocimiento lo relaciona con la fabricación de representaciones e ideas del crecimiento de la capacidad para hacer algo correctamente con facilidad y rapidez es decir tienen que ver con el qué y cómo aprender; por otra lado la actitud tiene que ver con el por qué y el para qué se aprende, es el campo para los valores e intereses, dichos componentes tendrán que ser cambiados ajustándose siempre a los cambios y necesidades que se vayan presentando, para lo cual el hombre seguirá indagando siempre en cómo mejorar sus conocimientos, habilidades, destrezas para poder acoplarse y acomodarse en el campo laboral.

Se deduce que las competencias se dirigen a los conocimientos, habilidades y valores a su vez estos tienen relación directa con los saberes según lo podemos ver en la figura N. 2.7

Los elementos de competencia para la OIT, son el conjunto de acciones o resultados que pueda ejecutar una persona definidos desde el punto de vista de una valoración mejor al ser alcanzadas en las certezas alcanzadas en el desempeño, comportamientos o resultados que el trabajador debe demostrar.

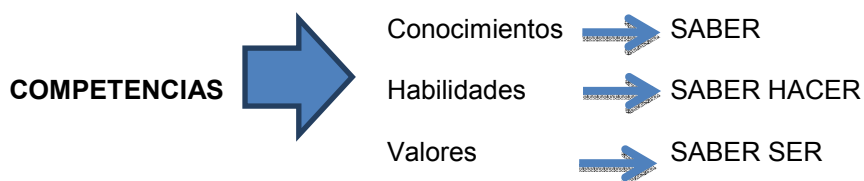


Figura 2.7 Componentes de las Competencias

Fuente: Arbaiza 2012
Elaborado por: Marcela Hidalgo Dillon

2.18 Propósito de las competencias

Tomando todos los conceptos de los autores antes citados, se puede concluir que son necesarias las competencias para tener un desarrollo competente y satisfactorio, para dar a conocer cuáles son los conocimientos, valores, habilidades y actitudes, definiendo su competencia (capacidades) en el actuar y comportamientos en las actividades asignadas y de los resultados obtenidos; por lo que se tendrá que reconocer y detallarlas en algún soporte donde quede sentado en forma clara y precisa el tipo de competencias que servirán como base de referencia para establecer si cumple o no con los requisitos que se evidencian de forma objetiva, establecidas de acuerdo a las necesidades de la organización. Esperando con esto tener una energía y vigor laboral más desafiantes.

2.19 Diccionario de competencias

Según (Alles M. , 2007), el Diccionario de Competencias es un instrumento fundamental para gestionar el talento humano bajo el enfoque de competencias, donde reposarán las competencias como medio para hacer visibles las definición de cada una de ellas.

Este Diccionario se lo realiza en base a la misión y visión de la empresa. Entendiendo como Misión lo qué se hace dirigiendo los esfuerzos para alcanzarla finalidad fundamental para la que fue creada indicando donde está el éxito de la empresa.

Visión (Hacia dónde vamos), formula el futuro. Visualiza y dirige hacia el futuro, implica una permanente investigación de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura y sobre todo comprender lo que ella es hoy y lo que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.(stanton, 1999)

Dentro del Diccionario, constarán las competencias que hayan sido elegidas y aceptadas para satisfacer las necesidades de cada una de las organizaciones, con la finalidad de ser revisadas y detectadas con facilidad cuál competencia corresponde a tal puesto o área. Se puede mencionar algunas competencias, teniendo en cuenta que se elegirá únicamente las que convengan de acuerdo a las necesidades de la organización.

El diccionario servirá como base para visualizar las competencias que han sido escogidas al interior de la organización con la finalidad de guiar en el momento de escoger y definir las competencias necesarias para cada área de trabajo, identificación que se realizará con la participación de jefaturas involucradas en la toma de decisiones.

Este diccionario como cualquier otro, deberá ser actualizado ya sea eliminando o incorporando competencias según sea las necesidades de la organización.

2.20 Clases de competencias:

A continuación se revisará las competencias que maneja la autora Martha Alles:

2.20.1 Competencias específicas gerenciales y niveles de supervisión (Demandadas para quienes tienen personal a cargo, no importa el área a la que pertenece cada puesto). Se citará algunas de ellas (según Martha Alles).

- Conducción de personas
- Dirección de equipos de trabajo
- Empowerment
- Entrenador
- Liderazgo
- Visión estratégica

2.20.2 Competencias por áreas (demandadas por cada área):

Se aplican a las distintas áreas de la empresa, para todos los integrantes de cada una de ellas.

- Adaptabilidad-flexibilidad
- Calidad y mejora continua
- Capacidad de planificación y organización
- Cierre de acuerdos
- Colaboración
- Comunicación eficaz
- Conocimiento de la industrial y el mercado
- Conocimientos técnicos
- Gestión y logros de objetivos
- Habilidades mediáticas
- Influencia y negociación
- Iniciativa –autonomía
- Manejo de crisis
- Orientación al cliente interno y externo
- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Pensamiento estratégico
- Profundidad en el conocimiento de los productos
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión de trabajo
- Trabajo en equipo

De las competencias antes descritas, se escogerán las que ayuden a alcanzar las estrategias de cada una de las áreas de la parte administrativa y serán las que estén dentro del diccionario de competencias.

2.21 Asignación de competencias a puestos

Según (Alles M. , 2010), para señalar competencias, se necesitará primeramente contar con los descriptivos de puestos actualizados, en base a estos se analizará que capacidades son las esenciales para desempeñar las tareas que se encuentra en los descriptivos levantados.

La asignación podrá realizarse por puestos o áreas de trabajo, destacándose que todos los que trabajan dentro de una misma área, tendrán las mismas competencias, diferenciando únicamente para cada puesto de trabajo los niveles o grados asignados.

Las competencias que se asignen serán solamente las competencias claves que correspondan a cada área o puesto de trabajo. Usualmente se asignan entre diez y catorce para cada puesto incluyendo cardinales, específicas gerenciales y específicas por área.

2.22 Apertura en grados a las competencias

(Alles, 2010), toda competencia es acompañada por una definición así como por la apertura en grados necesaria para medirlas, por cada competencia, teniendo en cuenta que estas serán únicamente las que tengan relación con los requeridos para cada puesto; habrá comportamientos observables los que serán evaluados y medidos por grados, variando estos de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Martha Alles ha observado que el número óptimo de apertura de grados son cuatro para permitir la comparación entre los mismos.

Los grados podrán ser nombrados con números del 1-4 o con letras de la A a la D; pudiendo ser el 1 o la A el grado superior, el que represente el nivel más alto, 2 o la B el que represente un promedio bueno pero está sobre el estándar o promedio, 3 o la C representando un nivel muy bueno o el

mínimo necesario y un 4 o D que representa un nivel insatisfactorio o mínimo de la competencia o se puede utilizar los números y letras del 4-1 o de la D-A, lo fundamental es que cada grado tenga expresado exactamente en palabras las capacidades o comportamientos.

(Mertens, 1997), explica que las competencias se relacionan con el excelente desenvolvimiento de los puestos de trabajo que tienen un claro valor en el trabajo. Las competencias expresan características reales de trabajo en diversos grados de complejidad, variedad y autonomía, dando lugar a variados niveles de competencias requeridos para la realización de las actividades, nos explica que en el Reino Unido tienen cinco niveles de competencias y son:

Nivel 1.- competencia que se debe tener para realizar trabajos rutinarios y predecibles.

Nivel 2.- competencia necesarios en trabajos complejos y no rutinarios con cierta autonomía y responsabilidad personal; puede requerir la ayuda de otras personas.

Nivel 3.- competencia para actividades complejas y no rutinarias, considerable responsabilidad y autonomía, requiriendo de control y de orientación a otras personas.

Nivel 4.- competencia para actividades técnicas complejas, requiere considerable autonomía y responsabilidad personal, se responsabilizará por el trabajo de otros y por la distribución de recursos.

Nivel 5.- competencia para actividades muy complejas y a veces impredecibles, requiriendo autonomía muy importante, responsabilidad por el trabajo de otros, de análisis, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

2.23 Marco conceptual

A continuación se listará un glosario de términos más usados en esta investigación.

Puesto de Trabajo.- Posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

Clase.- Grupo de puestos tan parecidos como para que se les pueda dar un mismo título y remuneración y exigir los mismos requisitos de ingreso a quienes desean ocuparlos.

Inventario de Puestos.-Listado de puestos existentes dentro de un área o en toda la organización.

Conocimiento.- Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.

Responsabilidad.- Posibilidad de responder por una acción por las consecuencias de la misma. Es el efecto medible del puesto sobre los resultados finales.

Proceso.- Actividades enlazadas entre sí y utilizan uno o más insumos para conseguir resultados relacionados a una función específica.

Competencia.- Es aquella que contiene los elementos e indicadores de desarrollo de las funciones del puesto, es un requerimiento necesario para un desarrollo idóneo del puesto de trabajo.

Grado.- Palabras claves que definen el concepto de competencia que se jerarquiza de acuerdo a la actividad del perfil de cargo.

Característica.- Acción que permite el desarrollo de las actividades asociadas a determinada evidencia y a cierto grado de competencia.

2.24 Idea a defender

El levantamiento de los descriptivos de cargos del personal administrativo de la empresa Delltex Industrial, contribuirá a crear un manual de funciones por competencias donde se determinará las obligaciones, deberes, responsabilidades y competencias que son necesarias para poder desempeñarse de manera adecuada en un puesto y la formación del Diccionario de Competencias permitirá establecer y determinar cuáles son las competencias que se relacionan con cada puesto de trabajo y el grado que le corresponde de acuerdo a la jerarquía administrativa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipos de investigación

De acuerdo a (Cerde, 1998) usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

3.1.1 Fuentes primarias.-Son todas aquellas que se obtienen directamente la información de donde proceden los datos originales.

Se realizará el levantamiento de la información mediante trabajo de campo (recolección de datos directamente de los sujetos investigados) para levantar información clara, rápida y precisa con el personal que ocupan los puestos en estudio. Se levantarán los descriptivos y perfiles del puesto según anexo 1 y anexo 2.

3.1.2 Fuentes secundarias (documentales).- Según(Cerde, 1998), estas fuentes son aquellas que los referencian pero no son los de la fuente original; para nuestra investigación, se consultará en textos relacionados con el tema enunciado como textos como: Administración de Recursos Humanos, Descripción y análisis de puestos, etc. se utilizará internet a través de las páginas web relacionadas con el tema propuesto. Con esta información se formará el marco teórico.

3.2 Métodos de investigación

Existen diferentes métodos pero se elegirá los más adecuados para realizar el levantamiento de la información, para nuestro caso se utilizará:

3.2.1 Método descriptivo.- Se detallará cada puesto de trabajo, permitiendo obtener información confiable a fin de adaptar ciertos criterios orientados a

transformar la situación mediante la recopilación de datos que conducirán al logro de los objetivos establecidos. Se definirán los perfiles importantes de cada uno de ellos, sus deberes y obligaciones que tendrán que cumplir dentro de cada área de trabajo.

3.2.2 Método inductivo.-Con la información obtenida de los resultados de las encuestas, se llegará a concluir si existe o no la necesidad para diseñarlos manuales de puestos de trabajo por competencias y a través de los datos obtenidos de los cuestionarios para obtener datos sobre el análisis y la descripción de puestos se podrá diseñar un Manual de Funciones acorde a la realidad de la organización.

3.3 Población

La población en conjunto de este estudio serán los empleados administrativos de la empresa Delltex Industrial S.A. Se encuestará al universo de la población por tratarse de un número pequeño de treinta personas; se les aplicará una encuesta llamada DETECCIÓN DE NECESIDADES PARA DISEÑAR DESCRIPTIVOS DE CARGOS POR COMPETENCIAS, la misma que estará conformada por cinco preguntas diseñadas específicamente para este estudio.

3.4 Técnicas de recolección de información

De acuerdo a las técnicas enumeradas por:(Muñoz & y Munévar M., 2001), (Alles M. , 2006), de acuerdo a nuestra necesidad, se utilizarán los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información:

3.4.1 Encuesta.-Es la técnica más utilizada, la misma que se basa en una lista de preguntas con la finalidad de conseguir datos de personas, por tal razón, se preparará una encuesta con preguntas que se plantearán a todos los colaboradores del área administrativa para detectar la necesidad del levantamiento de descriptivos de cargos(Muñoz & y Munévar M., 2001).

3.4.2 Internet.- Se utilizará para recabar información en el sitio web sobre temas relacionados (Muñoz & y Munévar M., 2001). Utilizaremos esta técnica para ingresar a páginas web que tengan relación con la información necesaria y acorde a nuestro estudio.

3.4.3 Observación directa.- Es la más real ya que hace posible la observación directa haciendo auténtico los datos obtenidos de la misma. Esta técnica es la más adecuada para el levantamiento del manual de funciones del personal de servicios generales, ya que no están calificados para llenar un cuestionario, se procederá a observar cómo realizan sus tareas, en qué condiciones y qué material utilizan para realizar sus funciones y se irá llenando un formulario previamente estructurado para ir anotando la información necesaria (Alles M. , 2006) y (Bernal, 2010).

3.4.4 Cuestionario.- Es la reunión de preguntas que se consideren necesarias, creadas con el objeto de alcanzar los objetivos de la investigación (Alles M. , 2006) y (Bernal, 2010). Esta técnica se utilizará para obtener información individual o de grupos de personas (áreas de trabajo) para que a través de cuestionarios previamente estructurados revisados y aprobados, que se expresen y describan las tareas, deberes y obligaciones de cada uno de ellos según el puesto de trabajo para en base a esta información poder levantar, organizar y estructurar los manuales de funciones por competencias. Los cuestionarios se aplicarán a los puestos intelectuales y ejecutivos, es decir a los puestos que no son posible observarse. El cuestionario deberá ser claro, estandarizado y se aplicará uno por cada cargo existente.

3.5 Tratamiento de la información

DISEÑO DE LA ENCUESTA PARA VER NECESIDADES PARA DISEÑAR DESCRIPTIVOS DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Siguiendo los aportes del libro (Bernal, 2010), sobre la metodología para diseñar encuestas, se procederá a diseñar la encuesta para aplicar directamente al personal administrativo dentro de las instalaciones de la organización, con la finalidad de detectar necesidades para diseñar un Manual de Funciones por Competencias; se tomará el universo de la población de las personas que desempeñan cargos administrativos que de acuerdo a (Jany, 1994), población es “la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se debe hacer inferencia. El número de la población a encuestar será de treinta personas.

La encuesta se ha diseñado con cinco preguntas estandarizadas con el propósito de recopilar datos y obtener resultados que arrojen respuestas que justifiquen la necesidad para realizar el levantamiento de un Manual de Funciones por Competencias.

Se utilizará preguntas cerradas donde se solicitará al personal encuestado que elija y encerrará con un círculo la respuesta que se seleccione sea esta SI o NO. Se utilizará este tipo de preguntas por ser más fáciles de obtener respuestas puntuales. Una vez realizada la encuesta, se procederá a analizarla y a escribir los resultados obtenidos de la misma, se emitirán conclusiones y finalmente se formulará recomendaciones que servirá a la organización para su respectiva evaluación.

ENCUESTA

DETECCIÓN DE NECESIDADES PARA DISEÑAR UN MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

Agradecemos se sirva contestar las siguientes preguntas

Encierre en un círculo la respuesta que usted escoja.

1. ¿Al ingresar a la empresa, le informaron sobre el manual de funciones?
SI NO
2. ¿Considera que es importante para la empresa que tenga un manual con los descriptivos de cargos? Si su respuesta es positiva diga ¿porqué?
SI NO
3. ¿Las funciones y responsabilidades que usted realiza considera son específicas a su cargo?
SI NO
4. ¿Conoce cuáles son las competencias que se requiere para desempeñarse exitosamente en su cargo? Si su respuesta es positiva, favor enumerar por lo menos tres competencias.
SI NO
5. ¿Considera usted que al tener acceso al manual de funciones por competencias y tenerlo a su alcance, le apoyarán a desempeñarse de mejor forma en el cargo que ocupa actualmente?
SI NO

Gracias por su colaboración

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación y análisis de los resultados de la encuesta realizada para detectar necesidades para diseñar un Manual de Funciones por Competencias

TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN

1. ¿Al ingresar a la empresa, le informaron sobre el manual de funciones?

Tabla 4.1 Información sobre manual de funciones

OPCIONES	# PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	30	100%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta realizada en agosto 2013

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

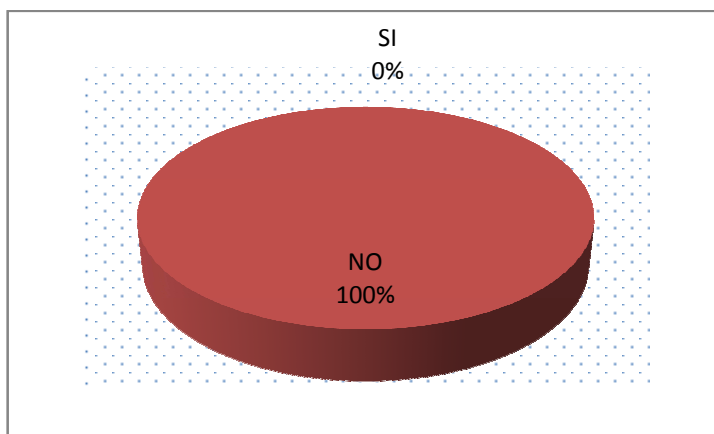


Figura 4.1 Representación porcentual sobre si hubo información al ingreso a la organización sobre el manual defunciones.

Fuente: Encuesta realizada en agosto 2013

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

ANÁLISIS

De las 30 personas encuestadas que constituyen el universo, 30 que corresponden al 100%, contestaron que NO fueron informados sobre el manual de funciones al ingresar a trabajar.

INTERPRETACIÓN.-

Según resultados obtenidos de la tabulación de las respuestas de la pregunta N.- 1, se observó que todas las personas contestaron que no fueron informados sobre el manual de funciones al ingresar a la empresa, por tal razón se hace necesario elaborar un manual de funciones por competencias, lo que permitirá contar con este instrumento para poder informar a todo el personal que ingresa a la empresa.

2. ¿Considera que es importante para la empresa que tenga un manual con los descriptivos de cargos por competencias? Si su respuesta es positiva diga el ¿por qué?

Tabla 4.2 Importancia sobre tener descriptivos de cargos por competencia

OPCIONES	# PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta realizada en agosto 2013

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

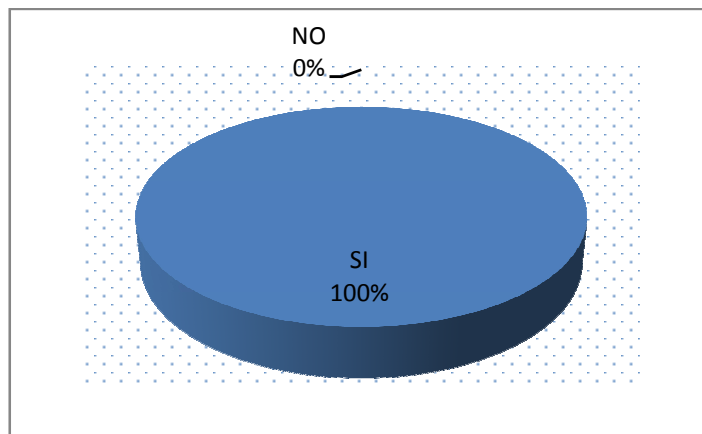


Figura 4.2 Representación porcentual sobre la importancia de tener un manual de descriptivos de puestos por competencia.

Fuente: Encuesta realizada en agosto 2013

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

ANÁLISIS

De las 30 personas encuestadas que constituyen el universo, 30 que corresponden al 100%, contestaron que SI es necesario tener un manual de descriptivos de cargos por competencias, el 0 que corresponde al 0% no hubo contestación.

El 100% de las personas cuya contestación fue positiva, todos dijeron que es importante tener una manual de funciones por competen porque les hubiera facilitado el integrarse con mayor facilidad al puesto de trabajo, a simplificar el tiempo en conocer con exactitud cuáles son las actividades a realizar y responsabilidades, a conocer las competencias que deben desarrollar o ya tienen desarrolladas para desempeñarse de mejor forma en el puesto de trabajo.

INTERPRETACIÓN

De los resultados observados de la tabulación de las respuestas a la pregunta #2, todos los encuestados contestaron que SI es necesario tener un manual de descriptivos de cargos en la empresa, por tal razón se hace importante y necesario proponer este manual de cargos por competencias ya que les ayudará a comprender cuáles funciones deben realizar, para adaptarse con mayor facilidad al cargo y conocer cuáles son las competencias necesarias para desenvolverse y cuáles deben desarrollar en forma personal y en grupo.

3. ¿Las funciones y responsabilidades que usted realiza considera son específicas a su cargo?

Tabla 4.3 Funciones específicas al cargo

OPCIONES	# PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	19	63%
NO	11	37%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta realizada en agosto 2013

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

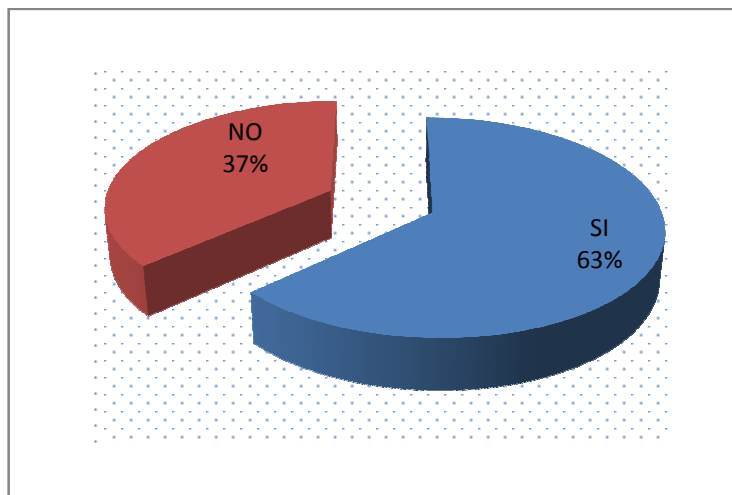


Figura 4.3 Representación porcentual sobre si las funciones y responsabilidades son específicas al puesto en el que se desempeña

Fuente: Encuesta realizada en agosto 2013

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

ANÁLISIS

De las 30 personas encuestadas que constituyen el universo, 19 personas que corresponden al 63%, contestaron que SI están seguros que las funciones y responsabilidades que realizan son específicas a su cargo, 11 personas que corresponde al 37% contestaron que NO están seguros que las funciones que realizan son específicas para su cargo.

INTERPRETACIÓN

De los resultados observados de la tabulación de las respuestas de la pregunta N.4, la mayoría de los encuestados contestó que SI están seguros de realizar funciones específicas a su cargo y pocos contestaron no estar seguros de que todas las funciones que realizan están de acuerdo al cargo que desempeñan, porque no tuvieron para leer ningún documento donde estén registrados cuáles son las funciones a desempeñar para el cargo a ocupar, por lo que se hace indispensable contar con el manual de funciones para que la totalidad de las personas las conozcan.

4. ¿Conoce cuáles son las competencias laborales que se requiere para desempeñarse exitosamente en su cargo? Si su respuesta es positiva, por favor enumerar por lo menos tres Competencias.

Tabla 4.4 Conocimiento de las competencias por cargos

OPCIONES	# PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	12	40%
NO	18	60%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta realizada en agosto 2013

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

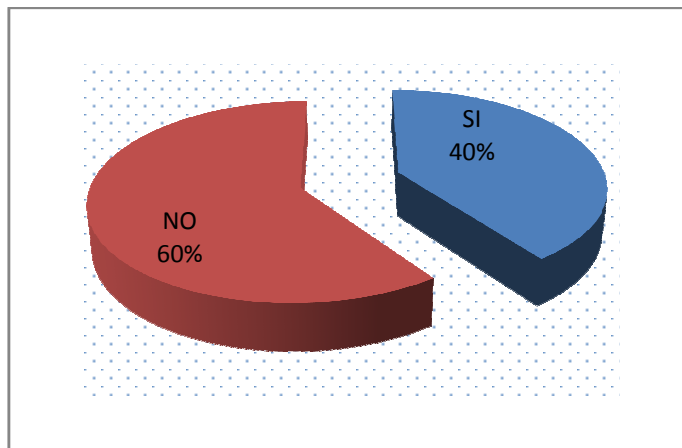


Figura 4.4 Representación porcentual sobre el conocimiento de las competencias necesarias que se debe tener de acuerdo a cada cargo.

Fuente: Encuesta realizada en agosto 2013

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

ANÁLISIS

De las 30 personas encuestadas que constituyen el universo, 12 personas que corresponden al 40%, contestaron que SI conocen cuales son las competencias necesarias para desenvolverse en el puesto de trabajo, 18 personas que corresponde al 60% contestaron NO conocer cuáles son las competencias que se debe tener para desenvolverse con éxito el cargo.

INTERPRETACIÓN

De los resultados observados de la tabulación de las respuestas a la pregunta #5, la mayoría de los encuestados contestaron no tener certeza de cuáles son las competencias que se requieren para desempeñarse exitosamente y pocos contestaron tener certeza de cuáles son las competencias que deben tener para desarrollarse exitosamente, sin embargo no señalaron las competencias que se necesitan para el cargo que desempeñan, algunos dejaron en blanco donde debían enumerar y pocos señalaron: integridad, comunicación, trabajo en equipo, servicio al cliente, por lo que es necesario investigar y determinar las competencias que debe tener cada cargo de trabajo.

5. **¿Considera usted que el tener un diccionario de Competencias y tenerlo a su alcance, le apoyará a desempeñarse de mejor forma en el cargo que ocupa actualmente?**

Tabla 4.5 Importancia de tener un diccionario de competencias

OPCIONES	# PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Encuesta realizada en agosto 2013

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

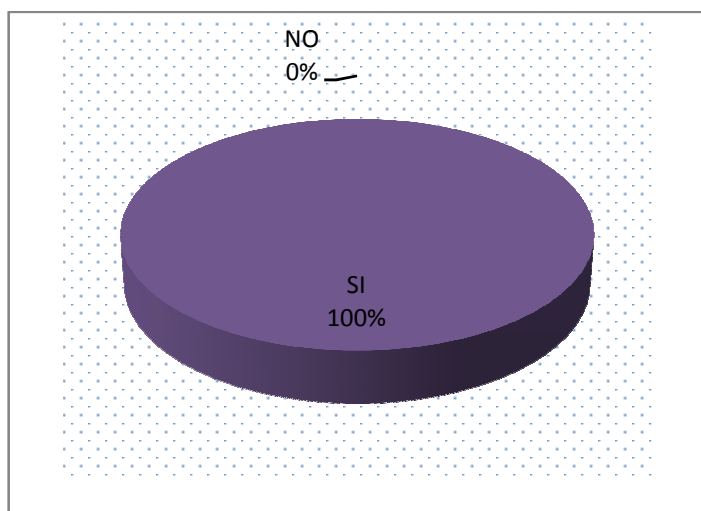


Figura 4.5 Representación porcentual sobre la importancia de tener acceso al manual de funciones.

Fuente: Encuesta realizada en agosto 2013

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

ANÁLISIS

De las 30 personas encuestadas que constituyen el universo, 30 personas que corresponden al 100%, contestaron que SI es importante tener un diccionario de competencias y tener acceso al mismo.

INTERPRETACIÓN

De los resultados observados de la tabulación de las respuestas a la pregunta #6, la totalidad de los encuestados contestaron que es importante tener un diccionario de competencias, por lo que es imprescindible tener un diccionario y ponerlo a disposición de los trabajadores para que sepan con certeza cuales son las competencias necesarias para desempeñarse mejor en sus funciones.

CAPÍTULO V

MARCO PROPOSITIVO O PROPUESTA

5.1 Objetivos

Con las bases teóricas científicas leídas y escritas por diferentes autores sobre descripción y análisis de puestos por competencias, se propone crear un Manual de Funciones por Competencias para los colaboradores del área administrativa de la empresa Delltex Industrial.

Esta propuesta se la realizará siguiendo las siguientes etapas:

De acuerdo al objetivo definido al inicio de esta investigación (Contribuir con el levantamiento de descriptivos de cargos con el fin de crear un manual de funciones por competencias y la formación de un Diccionario de Competencias para los diferentes cargos del área administrativa de la empresa Delltex Industrial S.A.), se determinará las necesidades para diseñar un manual de funciones por competencias a través de una encuesta que se realizó al universo (el número de los colaboradores es treinta) de la población del personal administrativo, con el fin de determinar necesidades de diseñar descriptivos de cargos por competencias; si los resultados obtenidos de la encuesta determinan que es importante y necesario, se procederá a estructurar cuestionarios estructurados con la finalidad de recolectar datos y toda la información referente a cada cargo para analizar e identificar al mismo tiempo los objetivos, las relaciones, las tareas, las responsabilidades, competencias, requisitos del candidato para poder desempeñarse con éxito como: nivel de educación, experiencia laboral requerida, conocimientos específicos y de capacitación, así también se determinará las condiciones de trabajo en el que se desenvuelve el cargo; estos cuestionarios serán contestados por cada uno de los ocupantes del puesto para que con los datos obtenidos, poder estructurar la información y expresar los mismos en forma escrita en formatos diseñados para cada uno de ellos y se irá definiendo propuestas a cada uno de los objetivos

específicos citados (levantar un inventario de puestos administrativos, analizar y describir cada puesto de trabajo y levantar el manual de funciones por competencias, determinar las competencias requeridas para cada una de las áreas administrativas, presentar las competencias con sus respectivas aperturas en grados o niveles, reunir todas las competencias requeridas y armar un Diccionario de Competencias de acuerdo a la necesidad de la organización.

Teniendo en cuenta que un manual de descriptivos de puestos de trabajo, es la base para poder organizar al personal administrativo ya que en estos se encuentra información muy importante como funciones, deberes, conocimientos, competencias, se levantará un manual de funciones por competencias con la finalidad de contribuir con la información de cada uno de los puestos del área administrativa de Delltex Industrial, para que este sirva como base para cualquier gestión de Recursos Humanos como: inducción, capacitación, reclutamiento, selección de personal, evaluación y valoración, con la finalidad de alinear el perfil de puestos a la misión y visión de la empresa.

Este manual contribuirá como guía para unificar el análisis de futuros cargos, de nuevos cargos, eliminación o actualización de cargos. Como todo manual, tendrá lineamientos o procedimientos que deberán ser cumplidos para realizar un perfil de cargos, revisión, creación o actualización.

5.2 Procedimiento para levantamiento de descriptivos de cargos por competencias

Para el levantamiento de descriptivos de cargos por competencias, se seguirá los siguientes pasos:

- Dentro del proceso de recolección de datos, César Augusto Bernal pone énfasis en que hay que tener claros los objetivos propuestos en la investigación; por lo que el objetivo fijado en esta investigación es

de realizar un estudio minucioso de las funciones, objetivo o misión, deberes, responsabilidades, competencias de cada puesto de trabajo del área administrativa.

- César Bernal, dice que para recolectar datos necesarios, se debe seleccionar la población objeto de estudio; por lo cual se listará los puestos existentes del área administrativa, los mismos que servirán como base para la investigación que se desea realizar.
- Con la selección realizada en el punto anterior, los integrantes de cada puesto de trabajo serán los que llenen los cuestionarios, en este caso se hará con el universo dado su número pequeño de integrantes.
- Tolo Rimsky nos dice que otro procedimiento utilizado para analizar puestos es someter al ocupante del mismo a un cuestionario; en esta investigación se hará llenar formatos previamente analizados y estructurados, los mismos que tendrán preguntas claras, encaminadas a obtener información sobre el puesto de trabajo.
- Es posible aplicar el cuestionario según Tolo M. Rimsky a más de un ocupante, con esta opción, se verá la forma más adecuada para obtener la información, pudiendo ser esta con la presencia de todo el grupo de trabajo o individual, tratando de no interrumpir el normal funcionamiento del área.
- Manuel Fernández Ríos, indica que la elección de las fechas es muy importante para llevar a cabo el análisis; de acuerdo a sus indicaciones, se tomará en consideración las cargas de trabajo (fin de mes) o períodos de vacación y se procederá a informar fechas y hora con anticipación a los Jefes de área y ocupantes.

5.3 Inventario de puestos

Departamentos	Cargos
Gerencia Ejecutiva	Gerente Ejecutivo
Auditoría	Jefe de Auditoría Interna Asistente de Auditoría Interna
Recursos Humanos	Jefe de Recursos Humanos Coordinadora de Recursos Humanos Asistente de Nómina Asistente de Seguridad y Salud Ocupacional Recepcionista Mensajero Auxiliar de Servicios Generales Auxiliar de Limpieza
Sistemas	Jefe de Sistemas Administrador de Sistemas Técnico en Hardware
Finanzas	Contador General Asistente Contable Asistente de Costos Asistente de Cartera Asistente de Caja
Comercio Exterior	Jefe de Importaciones / Exportaciones Asistente de Importaciones Asistente de Compras Locales y del exterior
Ventas	Gerente de Ventas Asistente de Ventas Asistente de Marketing y Mercadeo Asesor Comercial
Bodega	Jefe de Bodegas Bodegueros Facturadores Ayudantes de Bodega

5.4 Instructivo para llenar el cuestionario para el levantamiento de información y armar los descriptivos de puestos

El cuestionario para el levantamiento de la información sobre la descripción y análisis del puesto, ha sido estructurado después de haber revisado varios modelos y escogido el ideal para esta empresa, cuyo objetivo es obtener información sobre el puesto en sí de trabajo y no de la persona.

En el Anexo N.-1 se encuentra un cuestionario que ayudará a obtener la siguiente información: fecha, el mismo que deberá ser llenado el día, el mes y el año en el que se está realizando el levantamiento de la información.

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

El mismo que servirá para identificar el puesto con un nombre que se identifique con el desenvolvimiento del mismo y se diferencie de los demás; se ubicará a qué departamento y área pertenece, qué nivel jerárquico ocupa ese puesto de trabajo, pudiendo ser este Directivo (cuyo objetivo es planificar, dirigir y organizar, responsable del plan estratégico), Ejecutivo (ejecutan actividades técnicas o administrativas, son los responsables de la ejecución táctica) y Operativo (sirven de apoyo para actuar a nivel de objetivos).

II RELACIONES

Tiene como finalidad conocer cuál es la conexión o correspondencia con los otros puestos de trabajo. Constarán las relaciones más significativas con las que interactúa el puesto de trabajo. Las relaciones podrán ser internas que son los puestos con los que más frecuentemente se comunican para desempeñar su ocupación y externas que son todas las organizaciones que están fuera de la organización y se relacionan para poder realizar las funciones.

Constará también:

El puesto del Superior o Jefe que supervisa el puesto.

Se listará los puestos a los cuales supervisa.

El número de colaboradores que tiene a su cargo.

Los clientes internos y clientes externos si los tuviere.

Llenado el Anexo N.- 1 se escribirán los nombres de las personas que han sido escogidas como expertas en su puesto de trabajo y el tiempo que llevan ocupando el puesto actual.

III.- MISIÓN U OBJETIVO DEL PUESTO

Se escribirá la razón de ser del puesto dentro de la organización, donde se reflejará la responsabilidad que sumirá la persona que ocupa dicho puesto de trabajo.

La misión es la contribución del puesto a la organización; es el trabajo específico para el cual existe el puesto pudiendo ser este de planificación, de organización y control; o de programación, coordinación, verificación o de elaboración, dependiendo del cargo jerárquico y del departamento al que pertenezca. Para poder definir con mayor claridad y facilidad cuál es la misión del puesto, se deberá listar las funciones del mismo (ver formato en Anexo 2).

- **CONTENIDO DEL PUESTO (Principales funciones)**

Llenar el Anexo 2 cuya finalidad es levantar las actividades que se realizan en el desempeño del puesto para lo cual, para hacer fácil la identificación de las tareas, deberes y responsabilidades necesarios para poder desempeñar un puesto de trabajo, se escribirán las principales actividades utilizando verbos en infinitivo que señalen lo qué se hace, seguidamente, se pondrá el tiempo que se invierte para realizar la tarea, luego se identificará cómo se hace es decir si para poder desempeñar la tarea descrita se necesita de personas, de cosas o de datos, se seguirá luego con la frecuencia con la que se hace pudiendo ser diaria, semanal, quincenal, mensual, anual o

esporádica; se pasará a describir el propósito o finalidad de la tarea o para qué se lo hace utilizando, finalmente se hará constar la interacción o relaciones que se tiene con otros puestos de trabajo dentro de la misma empresa que vienen a ser los clientes internos y a su vez se colocará los clientes externos con los que se mantiene las relaciones como organizaciones, clientes y proveedores.

Se trabajará siempre recordando que se está describiendo al cargo y no a la persona, obteniendo de esta forma una información objetiva que servirá como base para que cualquier persona que ocupe el puesto como informativo para aclarar y confirmar cuáles son sus funciones, deberes y responsabilidades, de esta forma podrá darse cuenta que el desempeño del puesto es siempre el mismo.

ANÁLISIS DEL PUESTO

- **RESPONSABILIDADES**

Se ha enumerado varias, entre estas está: responsabilidades por: Supervisión o Dirección de personas, por valores monetarios, por equipos o materiales, por información confidencial, por trámites o procesos, por seguridad y por resultados dentro de cada una de ellas hay preguntas o palabras que encaminan hacia la respuesta.

- **REQUISITOS DEL CANDIDATO**

Seguidamente, se procederá a llenar el cuestionario del Anexo N.-4, donde se listarán los requisitos que debe tener el candidato para ocupará el puesto, para hacer más fácil su contestación y para estandarizar las respuestas se utilizará la información ya levantada en el anexo N.-1.

En la primera preguntase pide describir la educación y la experiencia laboral mínima que se requiere para un desempeño satisfactorio;

Aquí se pide la instrucción formal, experiencia laboral y requisitos personales como edad y sexo.

Leyendo en el anexo 1 se observa que se ha enumerado varias instrucciones de educación los mismos que se describen a que niveles de educación corresponden cada uno de ellos.

En lo que ha experiencia laboral se refiere se deberá escoger el tiempo que se debe tener una persona como experiencia sea esta en instituciones similares, en puestos similares o en posiciones similares, así también se deberá llenar los requisitos como la edad y sexo necesarios según el puesto de trabajo.

- **COMPETENCIAS**

Se utilizará el anexo N.-5 donde se especificará las competencias mínimas necesarias para desenvolverse en el puesto de trabajo.

Se llenarán con las competencias cardinales que hayan escogido los máximos de la organización, estas serán las deberán tener todos los colaboradores, luego se llenarán las competencias necesarias para ejecutar puestos gerenciales y por último se llenarán las competencias necesarias de acuerdo al puesto y/o área de trabajo.

Las competencias podrán ser revisadas en el Diccionario de Competencias donde constarán aquellas escogidas por las jefaturas de cada área administrativa, a la vez, se podrá asignar el respectivo grado que corresponda a la competencia de acuerdo al puesto.

REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN

- **CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS**

En la pregunta donde pide los conocimientos (saberes sobre un tema en particular) específicos requeridos, se deberá enumerar aquellos que son necesarios saber antes de que el empleado ingrese a desempeñar el puesto de trabajo para poder llevar a cabo las funciones asignadas. Los conocimientos son los adquiridos a través de la educación formal; también se enumerará los conocimientos adicionales que se deberá impartir inmediatamente al ingreso, esto ayudará a integrarse y comprender más rápidamente a la organización.

- **REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN**

Se listará los temas de capacitación para capacitar a la persona que ingresa a la organización con la finalidad de que pueda cumplir adecuadamente con deberes y obligaciones.

- **CONDICIONES DE TRABAJO**

Se hará constar las condiciones ambientales del lugar del trabajo que pueden ser agradables, desagradables, ruidosos o sujetos a riesgos, con la finalidad de que el trabajador conozca y se adapte para conseguir ser productivo y rendir en sus funciones, también se llenará el campo donde se especificará el esfuerzo ya sea físico o mental que contempla la realización del puesto y los riesgos propios del cargo a los que se estará expuesto.

5.5 Normativas

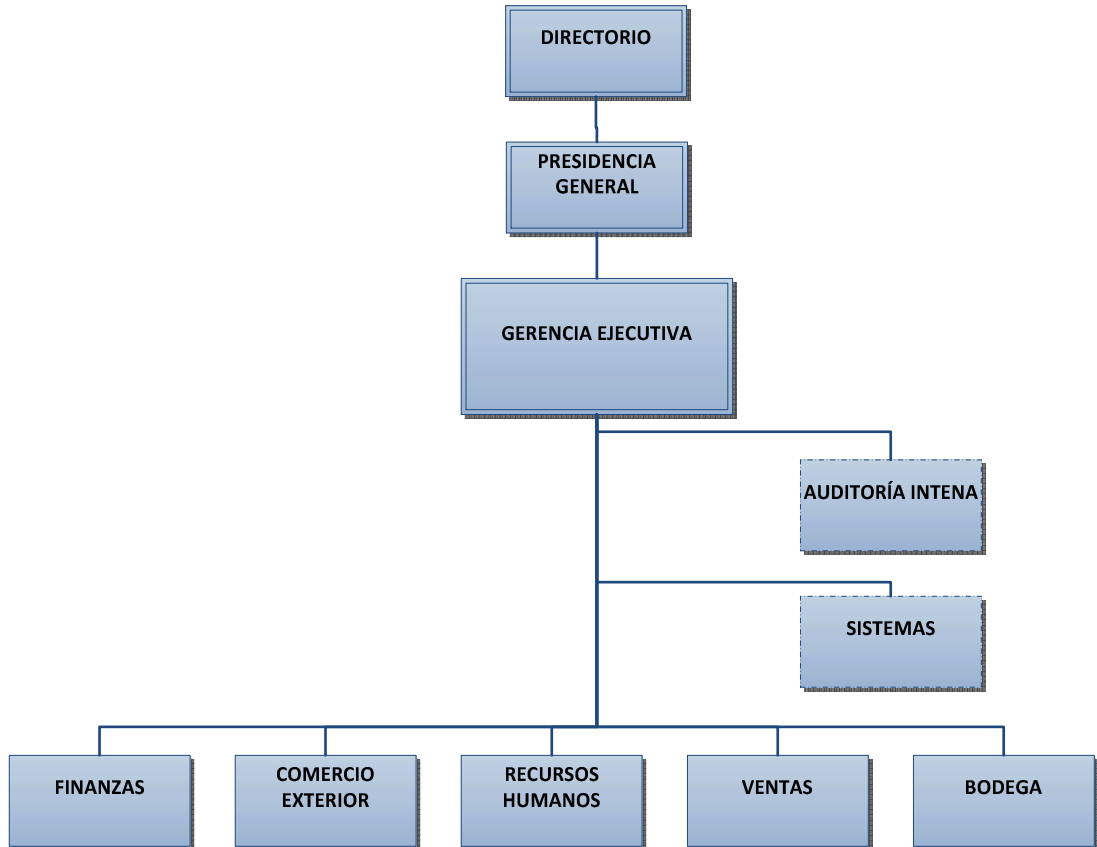
- El Departamento de Recursos Humanos, se deberá comprometer en mantener actualizado los descriptivos de puestos.

- Los cambios y renovaciones se realizará de acuerdo a la necesidad o cambios que requiera la organización.
- Para el levantamiento de puestos de trabajo, se utilizará cuestionarios cuyos formatos se encuentran en la parte de anexos.
- Los datos o información resultado de llenar los cuestionarios, se escribirán a un borrador, los mismos que serán revisados por el jefe inmediato, quien podrá hacer observaciones y/o aceptar el mismo.
- Una vez revisados, previamente corregido si fuese el caso, se procederá a armar los descriptivos definitivos, estos deberán ser revisados y aprobados por cada jefe o responsable de Área de trabajo.
- Solamente la Gerencia Ejecutiva y el Jefe de Recursos Humanos serán las personas que aprueben la creación de nuevos puestos de trabajo.

**PROPUESTA DE DESCRIPTIVOS
DE PUESTOS
POR COMPETENCIAS**

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ÁREA ADMINISTRATIVA



Fuente: Organigrama Estructural de Delltex Industrial S.A.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: GERENTE EJECUTIVO

Nivel Jerárquico: Ejecutivo

Departamento: Gerencia Ejecutiva

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Presidencia
No.- Colaboradores a su cargo: 12

Supervisa a: Jefes de: Auditoría Interna, Sistemas, Finanzas, Comercio Exterior, Recursos Humanos, Ventas, Bodega, Producción

Clientes Internos:

Auditoría Interna, Recursos Humanos, Sistemas, Finanzas, Comercio Exterior, Ventas, Bodegas, Producción, accionistas, Presidente de la empresa

Clientes Externos:

Clientes, proveedores, instituciones del Estado, empresas públicas y privadas, bancos

III.- MISIÓN DEL CARGO

Planificar, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar el cumplimiento de las normas dictadas para lograr el eficiente desarrollo de todas las actividades de la organización para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Delegar y orientar funciones dirigidas a la obtención de los objetivos organizacionales a los jefes de acuerdo a su área de trabajo.
- Ejercer liderazgo para crear ambientes de trabajo armoniosos, motivar, liderar, guiar y conducir a la creatividad del personal, teniendo en cuenta las diferentes habilidades, competencias, caracteres y personalidad.
- Desarrollar personas.
- Controlar las actividades de toda la organización y evaluar su productividad para determinar rentabilidad y utilidades alcanzadas y presentar correctivos si fuese necesario.
- Coordinar a los trabajadores, recursos financieros, informáticos y materiales para alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Representar a la empresa como Representante Legal ante entidades estatales, nacionales y del exterior.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO

Fecha: 14/05/2014

Página:

- Presentar objetivos, planes, estrategias a largo, mediano y corto plazo, anticipándose a los cambios o diferentes escenarios que se puedan presentar para la obtención de los objetivos organizacionales de acuerdo al presupuesto y proyección de estados financieros.
- Informar al Presidente y accionistas la participación de la empresa, objetivos y logros de la misma, así como la gestión de la organización y los empleados
- Tomar decisiones de alto nivel sobre política y estrategia empresarial.
- Inducir a nuevas filosofías de trabajo conforme a tendencias sociales.
- Impulsar el cuidado del medio ambiente y a la responsabilidad social.

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por dirección, supervisión y desarrollo de personas.
- Por información confidencial y reservadas del negocio.
- Por delegación y toma de decisiones.
- Por resultados organizacionales.

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- Educación mínima: Superior
- Título requerido: Ingeniero químico, Ing. en Administración de Empresas.
- Tiempo mínimo de experiencia requerido: Entre 8 a 10 años en cargos similares
- Edad: 35-40 años
- Sexo: Indistinto

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Conducción de personas				
Dirección de equipos de trabajo				
Empowerment				
Visión Estratégica				

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Administración
- Finanzas
- Contabilidad
- Inglés
- Computación

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Conocer mercado y clientes actuales de la organización.
- Conocer sobre políticas y procedimientos de la organización.

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental Alta
- Grado de concentración: alta

XII.- RIESGOS

- Psicológicos
- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: JEFE DE AUDITORIA INTERNA

Nivel Jerárquico: Ejecutivo

Departamento: Auditoría

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Gerente Ejecutivo

No.- Colaboradores a su cargo: 1

Supervisa a: Asistente de Auditoría

Clientes Internos:

Todos los colaboradores de la
organización

Clientes Externos:

Auditoría externa, Presidencia

III.- MISIÓN DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir y controlar auditorias para prever errores y/o irregularidades en procedimientos administrativos, contables y financieros. Evaluar y proponer mecanismos de control para cuidar los bienes de la organización.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Planificar auditorías internas.
- Seleccionar muestras, analizarlas e identificar existencia de errores.
- Redactar hallazgos y soluciones de defectos de control interno, monetarios, incumplimiento de leyes y comunica a Gerencia.
- Revisar aleatoriamente nómina de empleados.

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por dirección y supervisión y desarrollo de personas.
- Por información confidencial y reservadas del negocio.
- Por delegación y toma de decisiones.
- Por resultados organizacionales.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Lcda. en Auditoría
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 26 años
- **Sexo:** Indistinto

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Auditoría Financiera y Contable
- Informática
- Conocimiento de normas de control interno
- Cálculo de horas extras

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Políticas internas de la organización
- Manejo de software de nómina
- Casos de fraudes en inventarios
- Control para evitar fraudes

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo: Mental (concentración, tensión nerviosa, fatiga mental)

Grado de concentración: media

XII.- RIESGOS

Psicológicos: Emocional, ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: ASISTENTE DE AUDITORÍA INTERNA
Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Auditoría

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Jefe de Auditoría Interna
No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:

Bodegueros, facturadores, ventas,
nómina, contabilidad

Clientes Externos:

Imprenta Monsalve

III.- MISIÓN DEL CARGO

Responsable de controlar que se cumpla con los procedimientos y políticas establecidas dentro de la empresa.

Elaborado por:

Revisado por:

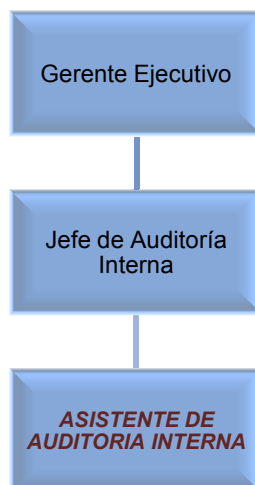
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Revisar facturas para verificar que se cumpla con los precios y descuentos autorizados por Gerencia General.
- Revisar nómina de Obreros.
- Revisar cartera de vendedores para verificar que se cumpla con los plazos de cobro y garantías entregadas.
- Controlar emisión de facturas, guías de remisión para mantener Kardex con el registro de ingresos y consumos de estos documentos.
- Apoyar con inventarios de acuerdo al cronograma enviado por Jefe de Auditoría y presentar reportes a Gerencia sobre rotación de inventarios.
- Realizar arqueo de caja general y verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos en el manejo de dinero o cheques.
- Revisar liquidaciones de importaciones e ingresos a bodegas.
- Llevar archivo de facturas, guías transferencias de bodegas para presentar en caso de fiscalización.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por información confidencial
- Manejo de documentos y listas de precios

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Lcda. en Auditoría
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 26 años
- **Sexo:** Indistinto

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Contabilidad
- Manejo de inventarios
- Leyes laborales
- Control interno
- Informática

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Manejo de software de nómina y Squarenet
- Conocer los productos que fabrica la organización

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental
- Grado de concentración: media

XII.- RIESGOS

- Ergonómicos

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Nivel Jerárquico: Ejecutivo

Departamento: Recursos Humanos

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Gerente Ejecutivo
No.- Colaboradores a su cargo: 5

Supervisa a: Asistente de Nómina, Coordinadora de RRHH, SST, Dispensario Médico

Clientes Internos:
Toda la organización

Clientes Externos:
Proveedores, Entidades Públicas y Privadas, IESS, MRL

III.- MISIÓN DEL CARGO

Planificar dirigir y supervisar los subsistemas de Recursos Humanos.
Atraer, retener, administrar, motivar y supervisar al personal existente.
Proveer, desarrollar y cuidar del bienestar de todo el personal.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V. FUNCIONES

- Contratar y supervisar el manejo del personal.
- Determinar políticas de reclutamiento, selección, inducción y desvinculación del personal.
- Representar a la empresa ante entes del estado como Bomberos, Medio Ambiente.
- Asesorar en materia de Leyes Laborales.
- Verificar que se esté cumpliendo políticas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales, de Medio Ambiente, de Riesgos del Trabajo, Bancos, etc.
- Crear políticas y normas como el Reglamento Interno, de Seguridad y Salud Ocupacional, de Medio Ambiente, dar a conocer y verificar que se cumplan.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO

Fecha: 14/05/2014

Página:

- Supervisar que se cumplan las medidas de seguridad para prevenir accidentes.
- Verificar y asistir a las reuniones del Comité de Seguridad.
- Atender y apoyar al personal que tenga problemas personales.
- Facilitar la comunicación a todo nivel de la organización.
- Facilitar eventos sociales para ayudar a la integración del personal.
- Desarrollar planes de desarrollo y capacitación para el personal.
- Recibir y dar solución a quejas y/o sugerencias.
- Determinar políticas de retribución al personal.
- Evaluar al personal.

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por dirección y supervisión y desarrollo de personas.
- Por manejo de presupuestos anuales.
- Por información confidencial y reservadas del negocio.
- Por delegación y toma de decisiones.
- Por resultados organizacionales.

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Lcdo. en Derecho, Psicólogo Industrial, Ing. en Administración de Empresas.
- **Posgrado en:** Seguridad y Salud Ocupacional

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 30 años
- **Sexo:** Indistinto

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Leyes laborales
- Leyes del Medio Ambiente
- Leyes sobre Seguridad y Salud en el Trabajo
- Manejo de Personas
- Preparación de presupuestos
- Planificación y organización

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Políticas de la organización
- Leyes laborales
- Leyes de Seguridad y Salud Ocupacional
- Leyes y Reglamentos de Medio Ambiente

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental alto, grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Psicológicos: Stréss
- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: COORDINADORA DE RECURSOS HUMANOS

Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Recursos Humanos

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Jefe de Recursos Humanos

No.- Colaboradores a su cargo: 4

Supervisa a: Recepcionista, Mensajero, Auxiliar de Servicios Generales, Auxiliar de Limpieza

Clientes Internos:

Todos los colaboradores

Clientes Externos:

Proveedores

III.- MISIÓN DEL CARGO

Coordinar, administrar, dirigir y evaluar los procesos de reclutamiento, selección, ingreso, permanencia de los trabajadores y movimientos del personal.

Elaborado por:

Fecha:

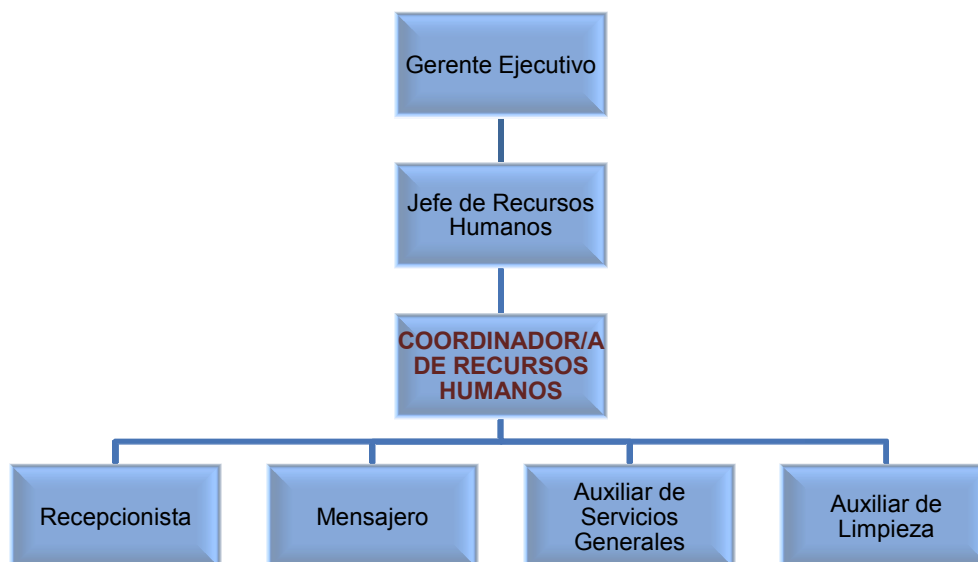
Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Realizar evaluación del personal en el período de prueba y antes del año.
- Realizar requisiciones de personal (fijo, eventual, etc.) cuando soliciten personal las áreas de producción.
- Realizar acciones de personal (nuevos, por reemplazo, pasantías) para llenar vacantes o necesidades solicitadas por las jefaturas de producción.
- Revisar que la plantilla de cada área de trabajo cuente con el número de personal que es aprobado por gerencia ejecutiva.
- Atender y orientar cualquier inquietud o necesidad sobre leyes laborales.
- Entregar personal solicitado para llenar vacantes en forma oportuna a las diferentes áreas que hayan solicitado, con la finalidad de que no se vea afectada la producción.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO

Fecha: 14/05/2014

Página:

- Realizar procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal operativo.
- controlar los movimientos originados por el reclutamiento y selección de personal, evaluando la eficacia de los medios de atracción de candidatos
- Administrar y controlar los movimientos originados por el reclutamiento y selección de personal
- Establecer en forma conjunta con el Jefe Inmediato, negociaciones con proveedores de eventos y programas de capacitación.
- Supervisar que los movimientos del personal se realicen conforme a las requisiciones y acciones aprobadas por la gerencia ejecutiva.
- Realizar entrevistas del retiro a todo el personal que se retira de la empresa.
- Mantener actualizados los perfiles de puesto del personal administrativo;
- Realizar estudios y rendir informes técnicos solicitados por el Jefe inmediato

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por manejo de información confidencial
- Por manejo de personal

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Licenciado/a ingeniero/a administración de empresa de servicios y recursos humanos y/o psicólogo industrial.
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

similares

- **Edad:** 25-40 años
- **Sexo:** Femenino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Administración de Personal
- Proceso de Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Conocimiento de leyes laborales (código del trabajo)
- Programas informáticos

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Actualización de leyes laborales
- Formas nuevas de selección de personal
- Grafología

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado
- Grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Psicológicos : estrés
- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: ASISTENTE DE NÓMINA
Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Recursos Humanos

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Jefe de Recursos Humanos
No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:
Todos los colaboradores

Clientes Externos:
Proveedores

III.- MISIÓN DEL CARGO

Realizar el proceso operativo del pago de la nómina de todos los trabajadores, liquidar prestaciones sociales y realizar pagos de planillas al Instituto de Seguridad Social, dentro de los plazos especificados por leyes laborales y políticas empresariales.

Elaborado por:

Fecha:

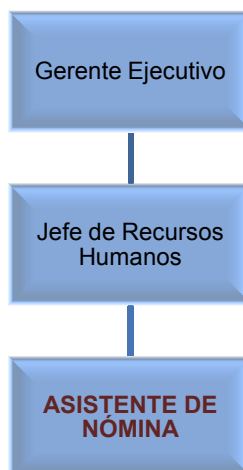
Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Ingresar al sistema de nómina datos informativos de los nuevos trabajadores.
- Ingresar al sistema de control de asistencia al personal nuevo.
- Ingresar datos de entradas y salidas dentro del sistema del IESS.
- Solicitar referencias personales de los nuevos trabajadores.
- Realizar contratos del nuevo personal a través del sistema del Ministerio de relaciones Laborales.
- Realizar el proceso de nómina, ingresar comisiones, descuentos varios.
- Llevar el control de descuento de préstamos del IESS y de empresa, fondos de reserva a pagar en rol o acumular en el IESS.
- Llevar el control de vacaciones.
- Revisar que datos sobre horas extras, asignación de horarios, observaciones de asistencia estén correctamente ingresados por el personal que los datos al sistema e ingresar incapacidades del personal

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO

Fecha: 14/05/2014

Página:

administrativo.

- Imprimir y entregar roles de pago.
- Realizar pagos de décimo tercer sueldo y décimo cuarto sueldo en fechas estipuladas según ley laboral.
- Solicitar cheques para entregar a jubilados, retenciones judiciales
- Realizar liquidaciones de haberes a través del sistema del Ministerio de Relaciones Laborales y entregar en los plazos estipulados por el MRL.
- Cuadrar pagos de planillas de aportes y fondos de reserva en el sistema del IESS.
- Entregar y coordinar con la administración del comedor el menú y el número de comidas cada semana y festejos mensuales de cumpleaños.
- Entregar certificados de ingresos y de trabajo que soliciten los trabajadores.

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por procesos de nómina y pagos de planillas.
- Por información confidencial.
- Por valores monetarios por entregar a personal liquidado, retenciones judiciales y jubilaciones.

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Contadora
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

similares

- **Edad:** 27-45 años
- **Sexo:** Femenino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Manejo del portal del IESS para pago de planillas de aportes, préstamos hipotecarios y quirografarios y fondos de reserva.
- Manejo del portal de Ministerio de Relaciones Laborales
- Leyes laborales
- Cálculo de horas extras
- Cálculo y preparación de finiquitos de trabajo
- Atención al cliente

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Manejo de software de nómina
- Actualización de leyes laborales
- Actualización de portales del IESS y MRL

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado
- Grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Psicológicos : estrés
- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del Cargo: ASISTENTE DE SEGURIDAD Y SALUD
OCUPACIONAL**

Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Recursos Humanos

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Jefe de Recursos Humanos
No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:
Todos los colaboradores

Clientes Externos:
Proveedores

III.- MISIÓN DEL CARGO

Dar cumplimiento y seguimiento a las normas de seguridad dentro de la organización y a nivel legal.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Inspeccionar y verificar actos inseguros.
- Analizar necesidades de adquisición de equipos de protección para dotas al personal para protección personal.
- Redactar procedimientos para estandarizar normas de seguridad.
- Dar inducción sobre Seguridad y Salud Ocupacional al personal nuevo.
- Verificar que el personal utilice los equipos que fue entregado para protección en el trabajo.
- Ingresar documentación sobre accidentes de trabajo en Ministerio de Relaciones Laborales.

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por seguridad física de otras personas.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** estudios en curso sobre SST.
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 1 a 2 años en cargos similares
- **Edad:** 20-40 años
- **Sexo:** Indistinto

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO

Fecha: 14/05/2014

Página:

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Seguridad y Salud ocupacional
- Leyes de SST
- Informática

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Procesos productivos
- Actualización de procedimientos de seguridad

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado
- Grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Psicológicos : estrés
- Ergonómicos
- Físicos: ruido

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: RECEPCIONISTA

Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Recursos Humanos

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Coordinadora de Recursos Humanos

No.- Colaboradores a su cargo: N/A

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:

Toda la organización

Clientes Externos:

Proveedores, Clientes

III.- MISIÓN DEL CARGO

Cumplir con necesidades de comunicación operando PBX, atender y direccionar a proveedores y clientes internos y externos con la información necesaria, dirigiéndoles a las áreas solicitadas. Recibir y entregar documentación.

Elaborado por:

Revisado por:

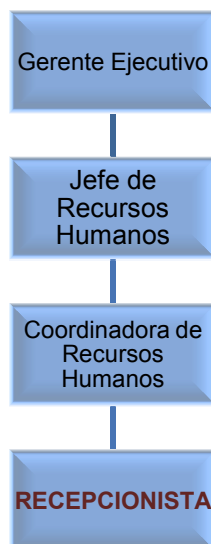
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Recibir y canalizar llamadas telefónicas de y a las diferentes extensiones de áreas a través del conmutador.
- Orientar al personal externo en trámites e información.
- Envía y recibe correspondencia de diversos entes privados y estatales y las entrega en forma inmediata.
- Revisa correo electrónico de empresa y canalizar los mismos.
- Entrega suministros de oficina.
- Ayuda a la impresión de fotocopias.
- Organiza archivo de egresos.
- Recibe y atiende a proveedores y visitas.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por ayuda en la comunicación adecuada y a tiempo.
- Por equipos y materiales (suministros de oficina, fotocopiado, manejo de fax, correspondencia, llamadas telefónicas).

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Bachiller
- **Título requerido:** Bachiller en Ciencias Generales.
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 1 a 2 años en cargos similares
- **Edad:** 19-35 años
- **Sexo:** Femenino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Manejo de PBX

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Políticas de la organización
- Leyes laborales
- Leyes de Seguridad y Salud Ocupacional
- Leyes y Reglamentos de Medio Ambiente

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental medio.

XII.- RIESGOS

- Ergonómicos

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: MENSAJERO

Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Recursos Humanos

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Coordinadora de Recursos Humanos

No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:

Administración

Clientes Externos:

Instituciones Públicas y privadas,
proveedores

III.- MISIÓN DEL CARGO

Realizar labores de mensajería del área de oficinas administrativas.

Elaborado por:

Revisado por:

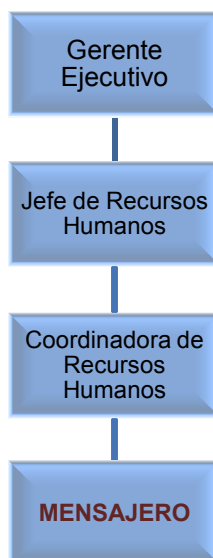
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Realizar depósitos de cheques o efectivo en diferentes bancos
- Realizar pagos a servicio de telefonía, pago de servicios básicos,
- Atender a pedidos realizados por cualquier área administrativa
- Llevar encomiendas, documentos
- Conducir moto para transportar correspondencia o encomiendas
- Retirar de diferentes instituciones del estado o privadas, documentos.
- Lleva reportes periódicos de las tareas diarias
- Recoger y entregar información a diferentes dependencias.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Es responsable de llevar y traer cheques y documentación importante.

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Bachiller
- **Título requerido:** Bachiller
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 21-45 años
- **Sexo:** Masculino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Leyes de tránsito
- Ubicación de las instituciones estatales
- Conocer rutas dentro de la ciudad.
- Conducir motocicleta

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Labores de mensajería
- Atención al cliente

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado

XII.- RIESGOS

- Psicológicos : estrés
- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Recursos Humanos

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Coordinadora de Recursos Humanos

No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:

Administración

Clientes Externos:

N/A

III.- MISIÓN DEL CARGO

Mantener el arreglo y aseo de áreas verdes, cancelas y baños.

Elaborado por:

Revisado por:

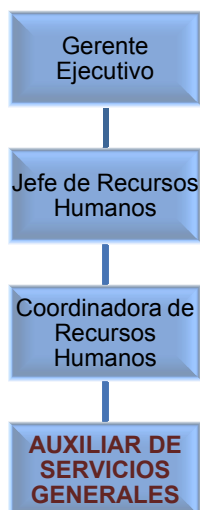
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Mantener y conservar en excelentes condiciones las áreas verdes.
- Detectar necesidades de materiales de aseo.
- Dar buen uso de las herramientas de jardinería.
- Mantener limpio y ordenado el área de cancelas.
- Mantener el aseo de baños del área de cancelas.

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por mantención de áreas verdes, cancelas y baños.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Bachiller
- **Título requerido:** Bachiller
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 21-45 años
- **Sexo:** Masculino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Cortar y podar árboles y césped.
- Manejo de pesticidas.
- Manejo de maquinaria para podar y cortar el césped y los árboles.

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Seguridad en el manejo de maquinaria de jardinería
- Utilización de equipos de seguridad en el trabajo.

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental bajo

XII.- RIESGOS

- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: AUXILIAR DE LIMPIEZA

Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Recursos Humanos

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Coordinadora de Recursos Humanos
No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:

Administración

Clientes Externos:

N/A

III.- MISIÓN DEL CARGO

Realizar labores de arreglo y aseo de oficinas administrativas y dar apoyo en compras pequeñas al área administrativa.

Elaborado por:

Revisado por:

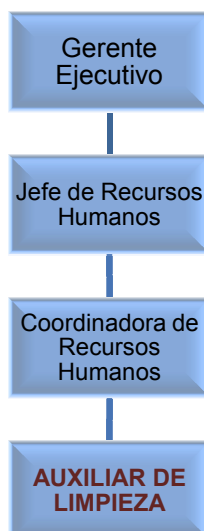
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Mantener limpias las instalaciones de las oficinas administrativas
- Revisar necesidades de materiales de aseo,
- Atender y pasar bebidas a invitados y/o clientes
- Realizar compras de materiales de aseo e insumos para el área de cafetería
- Apoyar con archivo al departamento de DO.

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Es responsable cuidado y buen uso de materiales de aseo y herramientas de aseo.
- Mantención en buen estado de área física de oficinas administrativas.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Bachiller
- **Título requerido:** Bachiller
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 1 a 2 años en cargos similares
- **Edad:** 19-38 años
- **Sexo:** Femenino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Conocimientos en organización y aseo de oficinas

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Compras
- Atención al cliente

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental bajo

XII.- RIESGOS

- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: JEFE DE SISTEMAS

Nivel Jerárquico: Ejecutivo

Departamento: Sistemas

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Gerente Ejecutivo

No.- Colaboradores a su cargo: 2

Supervisa a: Administrador de Sistemas y Técnico en Hardware

Clientes Internos:

Todos los usuarios que tienen injerencia
en sistemas y tecnología

Clientes Externos:

Proveedores y Clientes.

III.- MISIÓN DEL CARGO

Administrar, controlar, supervisar el correcto funcionamiento del departamento de sistemas incluyendo la arquitectura e infraestructura tecnológica de la empresa.

Elaborado por:

Revisado por:

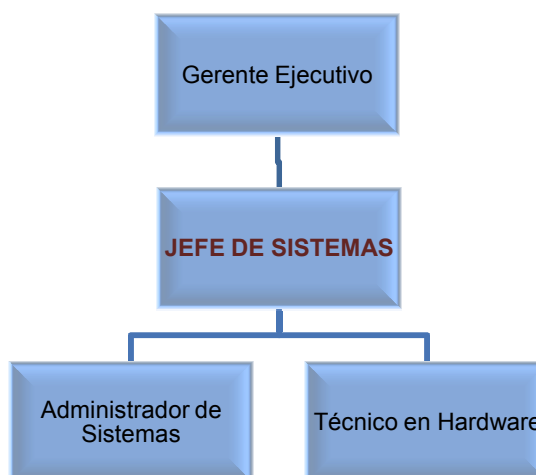
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Certificar la correcta administración de la base de datos.
- Modificar configuraciones de acuerdo a necesidades de la organización.
- Controlar accesos Lan y Wan.
- Crear, modificar y eliminar buzones y administrar configuración.
- Solucionar problemas de equipos en mal funcionamiento.
- Configurar, crear, modificar y eliminar usuarios del dominio y del ERP.
- Consolidar un ambiente laboral justo y distribuir equitativamente el trabajo.
- Buscar soluciones para mantener a la empresa con tecnología moderna.
- Seleccionar y mantener el mantenimiento trimestral de balanzas.
- Instalar, modificar y eliminar antivirus en equipos y servidor.

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por dirección y supervisión y desarrollo de personas.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

- Por información confidencial.
- Por delegación y toma de decisiones.
- Por resultados organizacionales.

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Ingeniero en Sistemas
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 3 a 5 años en cargos similares
- **Edad:** 25-40 años
- **Sexo:** Masculino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO

Fecha: 14/05/2014

Página:

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Informática
- Base de datos
- Arquitectura de sistemas
- Seguridad informáticas
- Manejo de sistemas operativos, redes y tecnología
- Sistemas ERP, CRM.

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Administración específica de la base de datos
- Actualización en el sistema ERP.

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental
- Grado de concentración: alta
- Física: por movimiento de equipos

XII.- RIESGOS

- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Sistemas

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Jefe de Sistemas
No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:
Todos los colaboradores de la
organización

Clientes Externos:
Proveedores y Clientes.

III.- MISIÓN DEL CARGO

Crear, administrar, modificar y apoyar a todos los usuarios que utilizan sistemas tecnológicos, utilizando tecnología de la información para conseguir los objetivos organizacionales.

Elaborado por:

Fecha:

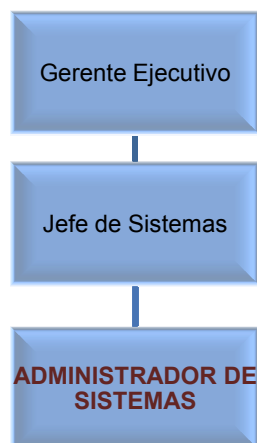
Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Realizar Back ups de las bases de datos
- Desarrollar y modificar reportes en sistemas informáticos que utilizan nómina y contabilidad y solucionar errores de los mismos.
- Crear nuevas aplicaciones para intranet, evaluación, macros Excel-.
- Supervisar el buen funcionamiento de los servidores.
- Configurar estándares de trabajo en handpunch, impresoras, wifi.
- Crear, configurar o eliminar usuarios de la intranet, correo electrónico, antivirus, firewell, etc.

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por manejo de equipos informáticos
- Por procesos manejo de datos informáticos.
- Por información confidencial.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Ingeniero en Sistemas
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 3 a 5 años en cargos similares
- **Edad:** 25-40 años
- **Sexo:** Masculino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Administración de base de datos
- Oracle
- Sistemas operativo
- Unix, Linux, lenguaje de programación
- Visual Basic
- Fox
- Administración y configuración de redes.

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Administración de sistema operativo Aix
- Base de datos Oracle
- Programación HTML

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental
- Grado de concentración: alta

XII.- RIESGOS

- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: TÉCNICO EN HARDWARE

Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Sistemas

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Jefe de Sistemas
No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:

Colaboradores de la organización que manejen material informático

Clientes Externos:

Proveedores y Clientes.

III.- MISIÓN DEL CARGO

Realizar mantenimiento preventivo y /o correctivo de los equipos de computación, instalación de software, antivirus e instalación de puntos de red.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Instalar antivirus.
- Diagnosticar daños y reparar.
- Controlar inventarios de los equipos de computación.
- Instruir al personal en el manejo de los sistemas a utilizar.
- Dar mantenimiento preventivo y/o correctivo.
- Enlazar y mantener la comunicación de los equipos en red.
- Administración y mantenimiento de equipos periféricos

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por equipos y materiales informáticos.

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Tecnólogo en computación e informática

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 24-35 años
- **Sexo:** Masculino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Informática
- inglés técnico
- Programación
- Ensamblajes de computadoras
- Instalación de software

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Conocimiento de áreas de trabajo.

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado, grado medio de concentración visual.
- Esfuerzo: Físico por cargas livianas de material y equipo informático.

XII.- RIESGOS

- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: CONTADOR GENERAL

Nivel Jerárquico: Ejecutivo

Departamento: Financiero

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Gerente Ejecutivo

No.- Colaboradores a su cargo: 4

Supervisa a: Asistente de costos, Asistente contable, asistente de cartera, asistente de caja

Clientes Internos:

Ventas, Comercio Exterior, Gerencia General, Auditoría, Producción

Clientes Externos:

SRI, Proveedores, Superintendencia de Compañía, INEC, Auditoría Externa

III.- MISIÓN DEL CARGO

Planifica, organiza y coordina toda información contable con la finalidad de consolidar y presentar estados financieros, cumplir con leyes tributarias y pagar proveedores del exterior. Controla presupuestos y costos.

Elaborado por:

Revisado por:

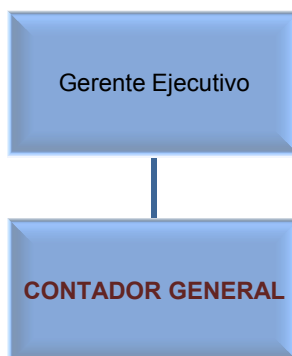
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Declarar estados financieros y presentar a accionistas
- Declarar impuestos
- Revisar y depurar cuentas contables
- Supervisar trabajo de sus colaboradores
- Pagar a proveedores del exterior
- Analiza registros contables

ANÁLISIS DEL PUESTO

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por manejo de personal.
- Por información confidencial.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Contador General y/o Ing. en Contabilidad y Auditoría.
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 27-45 años
- **Sexo:** Femenino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO

Fecha: 14/05/2014

Página:

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Informática
- Contabilidad General
- Costos
- Tributación

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Actualización tributaria
- Software que ocupa la empresa
- Manejo de NIIFS
- Consolidación de estados financieros

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado, grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Psicológicos : estrés
- Ergonómicos

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: ASISTENTE CONTABLE

Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Financiero

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Contador General

No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:

RRHH, Comercio Exterior, Ventas,
bodegas, Planta, Auditoría

Clientes Externos:

Proveedores

III.- MISIÓN DEL CARGO

Revisar e ingresar documentos para mantener actualizado los movimientos contables y cuentas por pagar.

Elaborado por:

Revisado por:

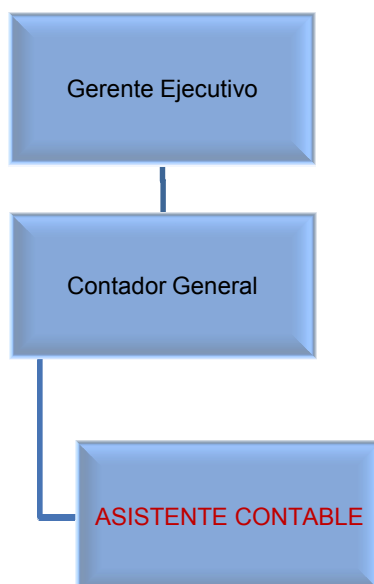
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Ingresar facturas en sistema informático para pagos e impuestos.
- Liquidar importaciones para determinar costo de compra de inventarios.
- Presentar información para pagar impuestos.
- Analizar y conciliar cuentas contables.

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por información confidencial, establecer la clase de datos que se maneja (personales, salariales, de políticas, secretos de negocio, etc.

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Bachiller
- **Título requerido:** Contador

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 27-45 años
- **Sexo:** Femenino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Informática
- Leyes laborales
- Inglés
- Atención al cliente
- Contabilidad general
- Contabilidad de costos

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Software contable que maneja la organización

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado
- Grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Psicológicos : estrés
- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: ASISTENTE DE COSTOS

Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Financiero

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Contador General

No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:

Ventas, bodegas, Producción,
administración

Clientes Externos:

INEC

III.- MISIÓN DEL CARGO

Proveer de información veraz y actualizada los costos de producción.

Elaborado por:

Revisado por:

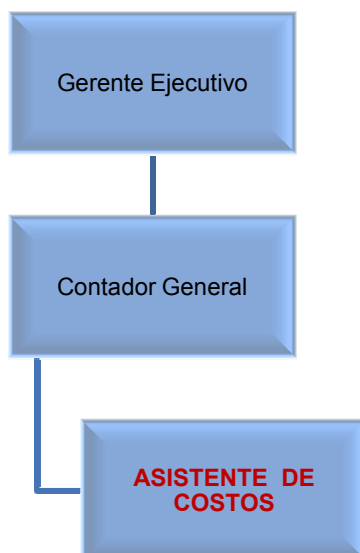
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Valorar inventarios físicos
- Costear productos de las diferentes áreas de producción
- Revisar cuentas de bodegas
- Recuperar valores pagados al estado de impuestos de importaciones.
- Analizar y controlar información de producción.

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por manejo de personal.
- Por información confidencial.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Contador
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 27-45 años
- **Sexo:** Masculino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Informática
- Contabilidad General
- Costos
- Manejo de bodegas
- Niffs
- Manejo de archivo

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Actualización tributaria
- Actualización de costos
- Software que ocupa la empresa

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental alto
- grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Psicológicos : estrés
- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: ASISTENTE DE CARTERA
Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Financiero

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Contador General

No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:

Bodegas, administración y ventas

Clientes Externos:

clientes

III.- MISIÓN DEL CARGO

Controlar cuentas por cobrar y agilizar su cobranza.

Elaborado por:

Revisado por:

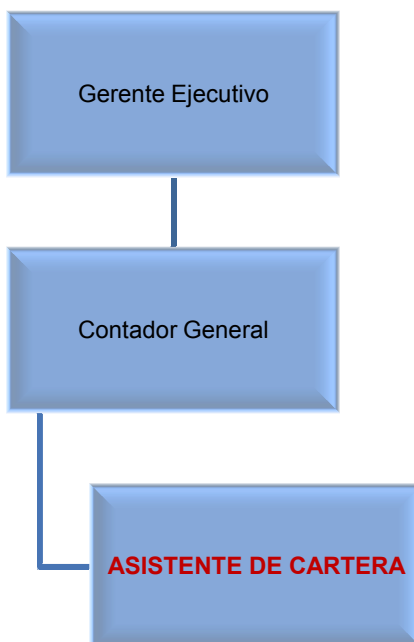
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Evaluar créditos y descuentos para nuevos clientes y hacer aprobar a Gerencia.
- Elaborar notas de crédito por devoluciones previa autorización del Jefe inmediato.
- Controlar cuentas para revisar compromisos de pago.
- Llamar a clientes para recaudar fondos.
- Emitir informes de cartera a Gerencia.
- Coordinar con abogados trámites de marcas para obtener títulos de propiedad.
- Coordinar con abogados casos difíciles de cobranza.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VI.- RESPONSABILIDADES

- Analizar cuentas de clientes
- Evaluar información de créditos

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Lcda. en Administración, Auditoría o Economía
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 25-40 años
- **Sexo:** Femenino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Auditoría
- Administración
- Crédito y cobranza

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Cómo otorgar crédito
- Gestión de cobranza

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado
- Grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Psicológicos : estrés
- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: ASISTENTE DE CAJA
Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Financiero

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Contador General
No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:
Producción, Ventas y Administración

Clientes Externos:
Proveedores

III.- MISIÓN DEL CARGO

Recibir dineros y controlar valores.

Elaborado por:

Fecha:

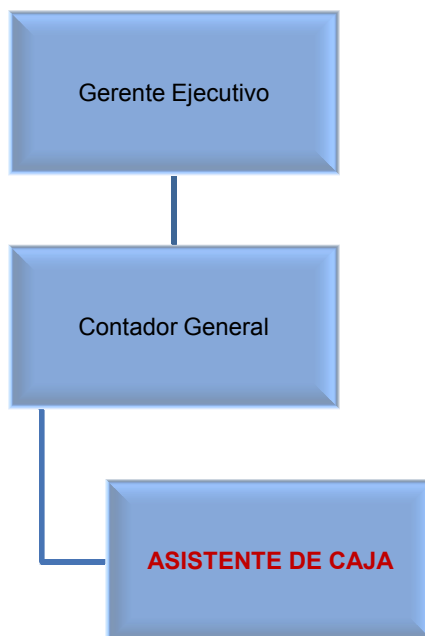
Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Elaborar, custodiar y entregar cheques a proveedores.
- Custodiar cheques posfechados.
- Revisar comprobantes y cheques que serán pagados.
- Recibir, registrar y consignar al banco dineros entregados por vendedores y clientes.
- Llevar Caja Chica.

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por custodia y depósitos de valores monetarios.
- Por custodia de chequeras y cheques emitidos para realizar pago a proveedores.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Bachiller
- **Título requerido:** Contador
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 1 a 2 años en cargos similares
- **Edad:** 20 - 40 años
- **Sexo:** Femenino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Contabilidad general
- Atención al cliente
- Archivo

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Software contable que maneja la organización

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado
- Grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Psicológicos : estrés
- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Cargo: JEFE DE IMPORTACIONES

Nivel Jerárquico: Ejecutivo

Departamento: Comercio Exterior

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Gerente Ejecutivo

No.- Colaboradores a su cargo: 2

Supervisa a: Asistente de Comercio Exterior.

Clientes Internos:

Áreas de Producción, Contabilidad,
Auditoría

Clientes Externos:

Proveedores

III.- MISIÓN DEL CARGO

Hacer trámites y diligencias necesarias para introducir al país materia prima, maquinaria, químicos, otros originarios de otros países.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Importar materia prima, químicos, colorantes, etc.
- Garantizar que los productos lleguen a tiempo y por vías rentables y seguras.
- Cuadrar status para conocer fechas de llegada y embarques.
- Ubicar correctamente las partidas arancelarias para pagar impuestos reales.
- Supervisar a navieras, embarcadoras, proveedores para establecer fechas de embarque y llegada de mercadería.
- Despachar documentos de embarque.
- Revisar facturas comerciales, lista de embarques, guías de despacho para realizar trámites aduaneros en corto tiempo.
- Revisar impuestos aduaneros.
- Llevar carpetas de seguros, cotizaciones de fletes marítimos, aéreos y terrestres.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Aprobado por:

Fecha:

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por información confidencial.

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Ingeniero en Comercio Exterior
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 30 años
- **Sexo:** Masculino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Inglés
- Contabilidad
- Leyes aduaneras
- Logística y transporte
- Seguros
- Importaciones

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Sistemas de aduanas
- Leyes arancelarias
- Aranceles de importaciones
- Técnicas de Importaciones

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado, grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**DELLTEX INDUSTRIAL S.A.
DESCRIPTIVO DE PUESTO DE TRABAJO**

Fecha: 14/05/2014

Página:

I.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**Nombre del Cargo: ASISTENTE DE COMPRAS LOCALES Y
DEL EXTERIOR**

Nivel Jerárquico: Operativo

Departamento: Comercio Exterior

Área: Administración

II.- RELACIONES

Supervisado por: Jefe de Importaciones
No.- Colaboradores a su cargo: 0

Supervisa a: N/A

Clientes Internos:

Áreas de Producción, Contabilidad,
Auditoría

Clientes Externos:

Proveedores

III.- MISIÓN DEL CARGO

Negociar y comprar mercancías y artículos diversos para la organización

Elaborado por:

Revisado por:

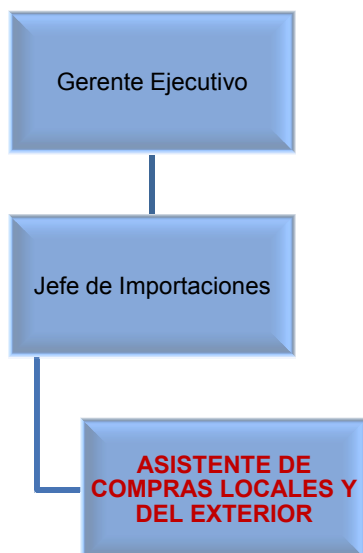
Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

IV.- ORGANIGRAMA



V.-FUNCIONES

- Receptar pedidos y canalizar su compra sea esta local o al exterior.
- Buscar proveedores locales y en el exterior, solicitar cotizaciones para que apruebe la Gerencia.
- Crear órdenes de compra.
- Recibir y entregar documentos de embarque a importaciones para que se encargue de la logística de la compra.
- Registrar en el sistema de compras facturas, cantidades, precios para llevar el control de compras.
- Recibir y revisar que el producto adquirido sea el solicitado y aprobado y cumpla con las especificaciones de calidad requeridas.
- Recibir y dar solución a quejas y reclamos por parte del cliente interno.
- Realizar reservaciones de hospedaje de técnicos que contrate la empresa y solicitar pocketmoney.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

VI.- RESPONSABILIDADES

- Por trámites de compras locales y del exterior.

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

- **Educación mínima:** Superior
- **Título requerido:** Ingeniero en Comercio Exterior o afines
- **Tiempo mínimo de experiencia requerido:** Entre 2 a 4 años en cargos similares
- **Edad:** 24-35 años
- **Sexo:** Femenino

VIII.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D
Comunicación				
Desarrollo de Personas				
Innovación y creatividad				
Integración de valores				
Orientación a resultados				
Orientación al cliente interno y externo				
Trabajo en equipo				

COMPETENCIAS GERENCIALES	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

Elaborado por:	Fecha:
Revisado por:	Fecha:
Aprobado por:	Fecha:

COMPETENCIAS POR ÁREA	Grado de las Competencias			
	A	B	C	D

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

- Inglés
- Informática
- Atención al cliente
- Contabilidad General
- Negociación

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

- Atención al cliente
- Compras e inventarios

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Esfuerzo: Mental moderado, grado medio de concentración visual.

XII.- RIESGOS

- Ergonómicos

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha:

Fecha:

Fecha:

**PROPUESTA DE
DICCIONARIO
DE COMPETENCIAS**

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Siendo el Diccionario de Competencias el instrumento para dirigir y administrar al recurso humano de las diferentes áreas de la administración bajo la consideración de competencias, se ha elaborado en base a los resultados obtenidos del proceso de levantamiento de la descripción y análisis de puestos.

Una vez estructurados los puestos de trabajo, se podrá analizar las competencias necesarias para cada grupo de familia de puestos, para lo cual se hará un levantamiento de las competencias necesarias de cada área de trabajo con sus respectivas descripciones las mismas que serán abiertas en grados ya que las competencias varían en intensidad de acuerdo a la jerarquía del puesto; se ha escogido competencias de acuerdo a la medida de la organización, la definición y la apertura en grados se encontraran dentro del Diccionario de Competencias.

Se agruparán las competencias y se conformará el Diccionario de Competencias que será el instrumento que ayudará a la gestión del recurso humano. El diccionario de competencias se tomará como base las competencias que la autora Martha Alles después de muchos años de estudio y de experiencia ha puesto al mercado las competencias más utilizadas y que han dado resultados exitosos en las empresas donde lo han puesto en práctica; de todas ellas, se tomarán en cuenta únicamente las que con las jefaturas de cada área de trabajo decidan cuales son aquellas necesarias que estén acordes con su objetivo o misión de área. Este diccionario servirá para estructurar los perfiles que reforzarán las funciones inherentes al puesto de trabajo. Este diccionario lo podrán utilizar el departamento de Recursos Humanos y el personal interno con la finalidad de apoyarse para evaluar competencias necesarias de acuerdo al área de trabajo.

CLASES DE COMPETENCIAS

El diccionario estará conformado por las siguientes competencias:

Cardinales o Institucionales

Se refieren a las competencias que deberán estar presentes en todos los colaboradores del área administrativa. Las competencias a documentarse serán siete: orientación a resultados, trabajo en equipo, comunicación, integración de valores, innovación y creatividad, orientación al servicio, desarrollo de personas.

Competencias Específicas Gerenciales

Se escogerán las competencias que describan las cualidades que revelan un desempeño satisfactorio en la realización de las funciones que le toque realizar.

Competencias Específicas por área de trabajo

Se escogerán las competencias que describan un desempeño exitoso en la realización de las funciones que les toque realizar según las áreas de trabajo para conseguir alcanzar su misión.

Según Martha Alles el número de competencias a escoger será máximo de 14 en total y se deberá escoger solamente las que sean necesarias y las que serán cumplidas, no se deberá nombrar más del número descrito ya que en la realidad no es posible cumplir con todas las competencias que pueda nombrarse en un diccionario.

Los Jefes llenarán el cuestionario (ver anexo 5) para llenar el formato para anotar las competencias que se relacionan con cada área de trabajo, tomarán como base el Diccionario de Competencias levantado, de donde escogerán y podrán asignar grados de cumplimiento para cada uno de sus colaboradores.

Cada competencia tendrá su concepto y también será abierta en grados cada una de ellas para poder asignar o definir el grado de competencias que debe tener los diferentes cargos que serán levantados.

El Diccionario estará compuesto por un glosario resumido de competencias cardinales, gerenciales y específicas por área, con la finalidad de tener una información rápida de las mismas. A continuación se agruparán las competencias de acuerdo a las diferentes áreas administrativas para facilitar la idea de cómo deben ir asignadas las competencias a las áreas y finalmente se hallará el Diccionario de Competencias con sus respectivas aperturas en grados.

Para facilitar la asignación de Competencias para las diferentes áreas, se nombrará la misión de cada una de ellas con el propósito de poder escoger aquellas necesarias para poder alcanzar los objetivos y llegar a la meta designada.

PROPÓSITO PRINCIPAL DE LAS FUNCIONES DE CADA UNA DELAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS

La función principal es la base para identificar las competencias requeridas para poder lograr la razón de ser del área. La dirección definirá las competencias que desea tengan sus colaboradores para poder alcanzar las metas fijadas.

GERENCIA EJECUTIVA

Administrar los recursos asignados, determinar y hacer cumplir políticas y normas, manejar información estratégica para usarla en la toma de decisiones para llevar a la organización hacia el logro de los objetivos y con estos llevarla a alcanzar las metas trazadas.

AUDITORIA INTERNA

Mantener un eficaz Control Interno para cuidar los bienes de la organización asegurando que se cumplan políticas y normas empresariales, informar a la gerencia ejecutiva de irregularidades administrativas, contables o financieras y proponer correctivos a través de recomendaciones y sugerencias para evitar errores o fraudes.

RECURSOS HUMANOS

Administrar y mantener en forma eficaz los subsistemas de la organización con la finalidad de que el recurso humano, se alinee a los objetivos de la organización y lograr los fines para lo que fue creada la organización cuidando del bienestar y desarrollo de las personas.

SISTEMAS

Administrar los sistemas corporativos y dar soporte a los usuarios garantizando el correcto funcionamiento de los programas y facilitar la utilización de los mismos para ayudar al crecimiento de la productividad.

FINANZAS

Administrar los recursos financieros y contribuir con todos los procesos financieros para un manejo eficaz y confiable de todos los recursos minimizar el riesgo y aprovechando las oportunidades disponibles para el crecimiento de la organización.

COMERCIO EXTERIOR

Asesorar y facilitar el comercio exterior en los mercados internos y externos y desarrollar todas las actividades vinculadas al ingreso de los insumos necesarios para lograr la misión de la organización.

VENTAS

Aumentar la rentabilidad de la organización coordinando estrategias de mercado a nivel de clientes y mercados nuevos y potenciales satisfaciendo las necesidades del comprador.

BODEGAS

Custodiar y proteger los productos que fabrica la empresa, proporcionar materiales e insumos, mantener inventarios actualizados, coordinar logística de distribución.

A continuación se detallará la conformación del Diccionario de Competencias.

GLOSARIO DE COMPETENCIAS COMPETENCIAS CARDINALES

1.-	COMUNICACIÓN	Capacidad de organizar las ideas para entender a otro y transmitir en forma clara y precisa la información que se necesita para lograr llegar a las metas organizacionales, conservando abiertos todos los medios de comunicación para llegar a todos los niveles de la organización.
2.-	DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO	Capacidad para identificar y mejorar necesidades de desarrollo y formación, fortaleciendo habilidades que se expresen en acciones que conduzcan a los resultados esperados.
3.-	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	Capacidad para proporcionar ideas nuevas y hacer uso de ellas para resolver dificultades o circunstancias que dificulten las labores en el puesto de trabajo, en el interior de la organización y/o clientes, con el fin de añadir mejoras y valor a la organización
4.-	INTEGRIDAD	Capacidad para hacer lo que se debe hacer con honradez y buena conducta actuando con certeza, profesionalismo y manteniendo la relación entre el decir y el hacer. Edificando relaciones por largo tiempo apoyadas dentro de un comportamiento honrado y recto.
5.-	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Capacidad para percibir, entender y satisfacer inmediatamente las demandas, expectativas, satisfacción y necesidades de los clientes internos y externos; ofreciéndoles atención y servicio que realmente cumplan con sus expectativas. Labor constante de servir entendiendo las peticiones y generando resultados que causen efecto y satisfagan las carencias del cliente.

6.-	TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para lograr objetivos planteados con la colaboración de todos los miembros de un equipo, poniendo mayor atención en los objetivos grupales y no en los personales. Saber cómo desenvolvemos confiando uno con otro en un grupo de personas que difieren en habilidades y modos de pensar diferente al nuestro. Estar dispuestos a dar y recibir ayuda.
7.-	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Motivación que lleva a alcanzar con espíritu las metas o resultados esperados y finalizar tareas para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización aún en situaciones exigentes, obstáculos u oposición. Fijarse metas propias dentro de los estándares establecidos dentro de la organización, llegar a realizarlas y alcanzarlas con excelentes resultados y estándares de excelencia.

Fuente: Gestión por Competencias El diccionario Alles Martha
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

GLOSARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

1.-	CALIDAD DE TRABAJO	Involucra tener extensos conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la disposición de ir al fondo de los aspectos complejos. Tener buen juicio y equilibrio. Participar sus conocimientos y experiencia con los demás. Sentir necesidad constante de estudiar y adquirir conocimientos.
2.-	CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMÁS	Capacidad de percibir, de comprender, de tener empatía para con los demás, de responder adecuadamente a la diversidad de pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sean estos expresados parcialmente o simplemente no expresados.
3.-	CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para pensar en el futuro y determinar con anticipación acciones, plazos y recursos, distribuyendo en forma conveniente y ordenada los medios que se utilizarán para llegar a los objetivos. Utilizar una forma de seguimiento y comprobación de los avances de las distintas tareas para controlar el proceso y resultados para aplicar si fuese necesario medidas correctivas.
4.-	COMUNICACIÓN EFICAZ	Capacidad de interactuar socialmente, transmitiendo información en forma clara y precisa utilizando métodos correctos, abiertos y eficientes para llegar a otras personas con la finalidad de alcanzar metas organizacionales. Capacidad para lograr el efecto deseado.

5.-	CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO	Capacidad de tener un amplio conocimiento de la competencia, comportamientos del mercado, las inclinaciones de los clientes, oportunidades, necesidades de los clientes y consumidores, puntos débiles y fuertes de la organización, tener conocimiento profundo de los productos, la existencia y disponibilidad de los recursos, seguridad de que el producto este hecho a la medida de los gustos y requerimientos del cliente.
6.-	IMPACTO E INFLUENCIA	Deseo de causar impresión para convencer e influenciar en los demás para realizar acciones determinadas. Influnciar, convencer, impactar a los demás cooperen a lograr sus objetivos personales. Anhelo de producir un impacto especial en los demás, una alteración de ánimo, al tiempo que se desea conseguir un objetivo.
7.-	INICIATIVA	Capacidad para realizar acciones audaces y creativas aprovechando las oportunidades para generar mejoras, donde se asume la responsabilidad de que sucedan las cosas en forma decida, rápida y eficiente ante los nuevos pedidos o necesidades utilizando la tecnología y el conjunto de conocimientos técnicos que permitan diseñar y satisfacer los deseos y necesidades.
8.-	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Motivación que lleva a alcanzar con espíritu las metas o resultados esperados y finalizar tareas para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización aún en situaciones exigentes, obstáculos u oposición. Fijarse metas propias dentro de los estándares establecidos dentro de la organización, llegar a realizarlas y alcanzarlas con excelentes resultados y estándares de excelencia.
9.-	PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para descomponer cualquier argumento en partes con la finalidad de investigar sus relaciones y resultados para poder juzgar que sea veraz fundamentada en evidencias y no en emociones para poder establecer prioridades para actuar.
10.-	PERSEVERANCIA	Compromiso para no abandonar las tareas iniciadas y llevarlas a un buen término las cosas que se emprenden en forma constante sin interrupciones hasta logra el objetivo.
11.-	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	Inquietud constante por controlar el trabajo y la información. Persistir en la transparencia de las obligaciones y actividades asignadas.
12.-	TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	Capacidad de realizar tareas que exijan mayor compromiso y esfuerzo superior a lo normal y tomar decisiones acertadas en medio de un contexto adverso o diferente al habitual para llegar a conseguir objetivos difíciles. Mantener un desempeño superior aun en situaciones exigentes y cambiantes y/o con varios interlocutores que se presente a lo largo de la jornada.

Fuente: Gestión por Competencias El diccionario y Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

GLOSARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

1.-	CONDUCCIÓN DE PERSONAS	Capacidad de guiar un grupo de colaboradores, dirigir el trabajo, entregar poder en forma coherente, ayudar a que adquieran conocimientos y habilidades, a aumentar sus aptitudes, ofrecer continuamente diálogos oportunos donde se corrijan las acciones, ajustar la manera de dirigir o animar a su personal de acuerdo a las características de ellos para obtener mejor cooperación y aporte.
2.-	DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	Conformar, hacer crecer, llevar a obtener buenos resultados a un equipo de trabajo animando a que actúen con libertad y compromiso. Disponer ordenadamente las tareas de acuerdo a las habilidades y conocimientos de cada uno de los miembros del grupo, acordando tiempos de entrega guiando al grupo hacia objetivos fijados.
3.-	EMPOWERMENT	Capacidad de dar poder, mayor autonomía u oportunidades para trabajar con mayor creatividad e iniciativa aprovechando la integración del grupo y las diferencias de las personas que forman parte del equipo consiguiendo resultados destacados maximizando sus capacidades y talentos determinando y dirigiendo fines y participando de los resultados positivos y de los errores, estableciendo objetivos precisos y medibles determinando cumplimientos y obligaciones correspondientes.
4.-	LIDERAZGO	Capacidad de influir, orientar la conducta y acciones hacia un rumbo fijado y lograr los objetivos trazados. Transferir energía, animar, dar seguridad, exponer las situaciones difíciles buscando la mejor forma de tomar las resoluciones y la capacidad de producir efectividad en la organización. Instruir, entrenar a las personas para desarrollar en ellas habilidades específicas y dar retroalimentación para controlar y tomar medidas de corrección en base al proceso de comunicación. Mantener un buen clima laboral. Alcanzar el apoyo de los superiores para hacer frente a los retos.
5.-	PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Capacidad para establecer a través del conocimiento y el análisis las bases sobre las cuales se tomarán las decisiones de planeación, alertando y advirtiendo sobre las modificaciones del entorno y fijando a corto, mediano y largo plazo el impacto que se puede tener para maximizar las oportunidades, reducir los riesgos e incertidumbre aplicando razonamiento y acciones para llegar a los objetivos deseados sabiendo hacia dónde vamos, viendo a la organización con una perspectiva global.
6.-	VISIÓN ESTRATÉGICA	Capacidad para percibir y comprender una realidad futura con las variaciones del medio estableciendo la conmovición a corto, mediano y largo plazo y poder perfeccionar y llevar a la organización o área a cargo hacia metas desafiante teniendo claro en qué queremos que se conviertan, analizando los cambios del entorno que puedan influir como obstáculos para alcanzarlos, ver a la organización como un todo e ir junto con la estrategia corporativa para lograr los retos esperados.

Fuente: Gestión por Competencias El diccionario Alles Martha
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

AUDITORIA INTERNA

COMUNICACIÓN EFICAZ	Capacidad de interactuar socialmente, transmitiendo información en forma clara y precisa utilizando métodos correctos, abiertos y eficientes para llegar a otras personas con la finalidad de alcanzar metas organizacionales. Capacidad para lograr el efecto deseado.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para descomponer cualquier argumento en partes con la finalidad de investigar sus relaciones y resultados para poder juzgar que sea veraz fundamentada en evidencias y no en emociones para poder establecer prioridades para actuar.
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad para lograr objetivos planteados con la colaboración de todos los miembros de un equipo, poniendo mayor atención en los objetivos grupales y no en los personales. Saber cómo desenvolvernos confiando uno con otro en un grupo de personas que difieren en habilidades y modos de pensar diferente al nuestro. Estar dispuestos a dar y recibir ayuda.
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	Capacidad de realizar tareas que exijan mayor compromiso y esfuerzo superior a lo normal y tomar decisiones acertadas en medio de un contexto adverso o diferente al habitual. Mantener un desempeño superior aun en situaciones exigentes y cambiantes.
INTEGRIDAD	Capacidad para hacer lo que se debe hacer con honradez y buena conducta actuando con certeza y manteniendo la relación entre el decir y el hacer. Edificando relaciones por largo tiempo apoyadas dentro de un comportamiento honrado y recto.

Fuente: Alles Martha, Gestión por Competencias El diccionario y Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

BODEGAS

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para pensar en el futuro y determinar con anticipación acciones, plazos y recurso, distribuyendo en forma conveniente y ordenada los medios que se utilizarán para llegar a obtener los objetivos. Utilizar herramientas de seguimiento y comprobación de los avances de las distintas tareas para controlar el proceso y resultados aplicando medidas correctivas si fuese necesario.
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	Inquietud constante por controlar el trabajo y la información. Persistir en la transparencia de las obligaciones y actividades asignadas.
PERSEVERANCIA	Compromiso para no abandonar las tareas iniciadas y llevarlas a un buen término las cosas que se emprenden en forma constante sin interrupciones hasta logra el objetivo.
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	Capacidad de realizar tareas que exijan mayor compromiso y esfuerzo superior a lo normal y tomar decisiones acertadas en medio de un contexto adverso o diferente al habitual. Mantener un desempeño superior aun en situaciones exigentes y cambiantes.
INICIATIVA	Capacidad para realizar acciones audaces y creativas aprovechando las oportunidades para generar mejoras, donde se asume la responsabilidad de que sucedan las cosas en forma decida, rápida y eficiente ante los nuevos pedidos o necesidades utilizando la tecnología y el conjunto de conocimientos técnicos que permitan diseñar y satisfacer los deseos y necesidades.

Fuente: Alles Martha, Gestión por Competencias El diccionario y Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

ÁREA COMERCIAL

CIERRE DE ACUERDOS	Capacidad para formalizar una resolución o negociación común entre personas y/o clientes a través de ideas o planes que satisfagan necesidades y expectativas consiguiendo ganar ambas partes.
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO	Capacidad de entender las oportunidades y el comportamiento del mercado, necesidades de los clientes y consumidores, conocer a la competencia, las fortalezas, los puntos por fortalecer de la organización, tener conocimientos sólidos de los productos, la disponibilidad de los recursos, de saber que existe la posibilidad de que el producto se ajuste a las necesidades, requerimientos y gustos del cliente.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Capacidad para percibir, entender y satisfacer inmediatamente las demandas, expectativas, satisfacción y necesidades de los clientes internos y externos; ofreciéndoles atención y servicio que realmente cumplan con sus expectativas. Labor constante de servir entendiendo las peticiones y generando resultados que causen efecto y satisfagan las carencias del cliente.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Motivación que lleva a alcanzar con espíritu las metas o resultados esperados y finalizar tareas para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización aún en situaciones exigentes, obstáculos u oposición. Fijarse metas propias dentro de los estándares establecidos dentro de la organización, llegar a realizarlas y alcanzarlas con excelentes resultados y estándares de excelencia.

Fuente: Gestión por Competencias El diccionario y Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

SISTEMAS

PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	Capacidad de realizar tareas que exijan mayor compromiso y esfuerzo superior a lo normal y tomar decisiones acertadas en medio de un contexto adverso o diferente al habitual. Mantener un desempeño superior aun en situaciones exigentes y cambiantes y con interlocutores cambiantes.
INICIATIVA	Capacidad para realizar acciones audaces y creativas aprovechando las oportunidades para generar mejoras, donde se asume la responsabilidad de que sucedan las cosas en forma decida, rápida y eficiente ante los nuevos pedidos o necesidades utilizando la tecnología y el conjunto de conocimientos técnicos que permitan diseñar y satisfacer los deseos y necesidades.
CALIDAD DEL TRABAJO	Involucra tener extensos conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la disposición de ir al fondo de los aspectos complejos. Tener buen juicio y equilibrio. Participar sus conocimientos y experiencia con los demás. Sentir necesidad constante de estudiar y adquirir conocimientos

Fuente: Alles Martha, Gestión por Competencias El diccionario y Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

RECURSOS HUMANOS

IMPACTO E INFLUENCIA	Poder de controlar y modificar la percepción de un golpe emocional o efecto determinado sobre los demás, convencerlos, producir efectos en ellos con el fin de conseguir que realicen acciones precisas.
CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMÁS	Capacidad de percibir, de comprender, de tener empatía para con los demás, de responder adecuadamente a la diversidad de pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sean estos expresados parcialmente o simplemente no expresados.
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	Capacidad de realizar tareas que exijan mayor compromiso y esfuerzo superior a lo normal y tomar decisiones acertadas en medio de un contexto adverso o diferente al habitual. Mantener un desempeño superior aun en situaciones exigentes y cambiantes.
INICIATIVA	Capacidad para realizar acciones audaces y creativas aprovechando las oportunidades para generar mejoras, donde se asume la responsabilidad de que sucedan las cosas en forma decida, rápida y eficiente ante los nuevos pedidos o necesidades utilizando la tecnología y el conjunto de conocimientos técnicos que permitan diseñar y satisfacer los deseos y necesidades.

Fuente: Gestión por Competencias El diccionario y Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

FINANCIERO

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Motivación que lleva a alcanzar con espíritu las metas o resultados esperados y finalizar tareas para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización aún en situaciones exigentes, obstáculos u oposición. Fijarse metas propias dentro de los estándares establecidos dentro de la organización, llegar a realizarlas y alcanzarlas con excelentes resultados y estándares de excelencia.
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO	Capacidad de realizar tareas que exijan mayor compromiso y esfuerzo superior a lo normal y tomar decisiones acertadas en medio de un contexto adverso o diferente al habitual. Mantener un desempeño superior aun en situaciones exigentes y cambiantes.
INICIATIVA	Capacidad para realizar acciones audaces y creativas aprovechando las oportunidades para generar mejoras, donde se asume la responsabilidad de que sucedan las cosas en forma decida, rápida y eficiente ante los nuevos pedidos o necesidades utilizando la tecnología y el conjunto de conocimientos técnicos que permitan diseñar y satisfacer los deseos y necesidades.

Fuente: Gestión por Competencias El diccionario y Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

COMERCIO EXTERIOR

INICIATIVA	Capacidad para realizar acciones audaces y creativas aprovechando las oportunidades para generar mejoras, donde se asume la responsabilidad de que sucedan las cosas en forma decida, rápida y eficiente ante los nuevos pedidos o necesidades utilizando la tecnología y el conjunto de conocimientos técnicos que permitan diseñar y satisfacer los deseos y necesidades.
PENSAMIENTO ANALÍTICO	Capacidad para descomponer cualquier argumento en partes con la finalidad de investigar sus relaciones y resultados para poder juzgar que sea veraz fundamentada en evidencias y no en emociones para poder establecer prioridades para actuar.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Capacidad para percibir, entender y satisfacer inmediatamente las demandas, expectativas, satisfacción y necesidades de los clientes internos y externos; ofreciéndoles atención y servicio que realmente cumplan con sus expectativas. Labor constante de servir entendiendo las peticiones y generando resultados que causen efecto y satisfagan las carencias del cliente.

Fuente: Gestión por Competencias El diccionario y Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y APERTURA EN GRADOS

COMPETENCIAS CARDINALES

COMUNICACIÓN	
<p><i>Capacidad de organizar las ideas para entender a otro y transmitir en forma clara y precisa la información que se necesita para lograr llegar a las metas organizacionales.</i></p>	
Habilidad para:	
A	<p>Prestar concentración en lo que se escucha y comprender al otro, para emitir en el momento preciso información solicitada por los demás, conservando abiertos los instrumentos que se utilicen en el proceso de comunicación.</p> <p>Cambiar la forma de comunicar de acuerdo a las necesidades, audiencia o persona que forma parte de una conversación</p> <p>Organizar instrumentos de comunicación organizacionales para que accedan a la información y a al intercambio de la misma en todos los sentidos jerárquicos y lograr los objetivos organizacionales.</p> <p>Crear un sistema de comunicación seguro, responsable, serio, útiles para una comunicación intercambiable.</p>
B	<p>Poner interés en el escuchar a los demás y en el elegir los medios más apropiados para crear una comunicación anhelada.</p> <p>Minimizar los impedimentos y distorsiones que perjudiquen el traslado de la información para realizar apropiadamente las tareas y alcanzar los objetivos.</p> <p>Incentivar dentro de su grupo el intercambio de la información.</p>
C	<p>Trasmitir Comunicar ideas con facilidad en forma clara y precisa dependiendo de la persona que participa en la conversación.</p> <p>Prestar atención y entender en forma precisa lo que desean expresar.</p> <p>Disponer de todas las herramientas de comunicación para conseguir información imprescindible para ejecutar su trabajo.</p>
D	<p>Atender y comunicarse con claridad y comprensible con cada una de las personas</p> <p>Efectuar preguntas que tengan relación con la información que necesita conseguir.</p>

Fuente: Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

DESARROLLO Y AUTODESARROLLO DEL TALENTO

Capacidad para favorecer e motivar el desarrollo del talento (conocimientos y competencias) propio y de los demás haciendo uso apropiado de la variedad tecnológica, herramientas y medios. Conseguir de forma continua el aprendizaje, estar actualizado y tener la capacidad de añadir conocimientos renovados a su área de trabajo para conseguir excelentes resultados en el negocio.

Habilidad para:

A —	<p>Reconocer a cada momento las oportunidades de crecer y desarrollar las capacidades propias y de los colaboradores.</p> <p>Establecer y divulgar la idea de autodesarrollo como obligación propia.</p> <p>Usar al máximo la tecnología, herramientas y medios disponibles para acrecentar el talento.</p> <p>Conservar el ánimo de hacer que las cosas sucedan innovando las actividades y los resultados a través del aprendizaje, la actualización e incorporación de conocimientos nuevos en forma continua.</p>
B —	<p>Reconocer el momento propicio para mejorar conocimientos y competencias propias y de los miembros del grupo de trabajo.</p> <p>Comprender el significado de autodesarrollo como obligación propia.</p> <p>Organizar y acomodar adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios designados al desarrollo del talento.</p> <p>Conseguir nuevas formas de aprendizaje y renovación para la realización de sus funciones y de sus colaboradores.</p>
C —	<p>Reconocer las circunstancias favorables de desarrollo del talento para uno mismo y para los miembros del grupo.</p> <p>Utilizar apropiadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles y conservar la habilidad de agregar distintas formas de aprender y estar al día con los conocimientos.</p>
D —	<p>Reconocer las instancias para perfeccionar a los miembros directos del grupo y para sí mismo en sus conocimientos y competencias.</p> <p>Aceptar de los demás las reacciones o respuestas que tienen respecto a la actuación de uno para poder cambiar o modificar nuestras acciones.</p>

Fuente: Alles Martha, Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Capacidad para proporcionar ideas nuevas y hacer uso de ellas para resolver dificultades o circunstancias que dificulten las labores en el puesto de trabajo, en el interior de la organización y/o clientes, con el fin de añadir mejoras y valor a la organización

Habilidad para:

A

Proponer ideas nuevas que no ha sido creada con anterioridad de acuerdo a los requerimientos o realidades que se presentan pensando en su entorno, su puesto y organización con la intención de sumar valor.
Es un símbolo en la organización y en el mercado por ofrecer respuestas creadoras, únicas a situaciones variadas, agregando valor.

B

Proponer ideas nuevas no dadas antes para dar respuestas a requerimientos que tienen relación con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con la intención de agregar valor.
Es un símbolo en su área y en la organización por ofrecer soluciones únicas y creativas a situaciones diversas, agregando valor.

C

Propone ideas dentro de las tendencias cotidianas con las que se han solucionado con anterioridad a requerimientos con su puesto de trabajo o clientes, añadiendo valor a su área de trabajo

D

Habilidad para usar, aconsejar soluciones para hallar soluciones a dificultades empleando su conocimiento en sucesos iguales.
Es un símbolo con su grupo de trabajo por la entrega de ideas nuevas que añaden valor.

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

INTEGRIDAD

Capacidad para hacer lo que debe hacer con honradez y buena conducta actuando con certeza, profesionalismo y manteniendo la relación entre el decir y el hacer edificando relaciones por largo tiempo apoyadas dentro de un comportamiento honrado y recto

Habilidad para:

A

Actuar conforme a los valores morales, las acciones correctas y hábitos profesionales adquiridos para disponer a la organización en función de ellos.
Promover e infundir el respeto por los valores y la equidad en la manera de actuar con los demás en todos los miembros de la organización.
Edificar relaciones unidas en el obrar, pensar y actuar de forma recta e íntegra.

B

Orientar el accionar propio y de todos los miembros respetando las cosas que los valores y respeto con las personas que nos relacionamos.
Ser modelo para ellos por conservar un comportamiento que se relaciona con los valores de la organización.
Edificar el trato cercano y sincero con sus colaboradores.

C

Orientar el accionar propio y de todos los miembros respetando las cosas que los valores y respeto con los pares y compañeros de trabajo.
Edificar el trato cercano y sincero con sus colaboradores.
Fijar con ellos relaciones de armonía y sinceridad.
Proceder siempre igual en relación con lo que se dice.

D

Proceder poniendo en consideración los valores morales y las acciones eficaces y sistemáticas profesionales, actuar conservando la congruencia con lo que dice, conservando una buena conducta dentro de la organización.

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
<p><i>Capacidad para percibir, entender y satisfacer inmediatamente las demandas, expectativas, satisfacción y necesidades de los clientes internos y externos, ofreciéndoles atención y servicio que realmente cumplan con sus expectativas. Labor constante de servir entendiendo las peticiones y generando resultados que causen efecto y satisfagan las carencias del cliente.</i></p>	
A —	<p>Capacidad para construir un entorno propicio para lograr crear relaciones a largo plazo con los clientes, trabajando estrechamente todos los que conforman la organización para responder a las necesidades diseñando técnicas y métodos que den resultados sobresalientes consiguiendo la excelencia y reconocimiento del cliente y el mercado, entregando el valor agregado ofrecido de ese modo fortalecer el realce de la organización. Capacidad de presentar soluciones al cliente interno y externo que cubran sus deseos y necesidades.</p>
B —	<p>Capacidad para adelantarse con rapidez para resolver los requerimientos del cliente, proponiendo planes de mejora y atención de excelencia en la atención a sus necesidades Instaurar relaciones de seguridad y responsabilidad con el cliente.</p>
C —	<p>Capacidad para realizar acciones para atender al cliente, poner atención, escuchar sus deseos, sus problemas y comprender los requerimientos para entregar un servicio esperado y deseado respondiendo de manera inmediata.</p>
D —	<p>Capacidad para comprender lo que el cliente desea, dar respuestas a sus problemas e inquietudes dentro de las opciones que se tenga y/o encaminarle a que sea atendido por un asesor.</p>

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

TRABAJO EN EQUIPO

Capacidad para lograr objetivos planteados con la colaboración de todos los miembros de un equipo, poniendo mayor atención en los objetivos grupales. Saber cómo desenvolvemos confiando uno con otro en un grupo de personas que difieren en habilidades y modos de pensar diferente al nuestro. Estar dispuestos a dar y recibir ayuda.

A

Capacidad para trabajar unidos a través del intercambio y orientación de toda la organización para hacer las cosas correctas de acuerdo a la estrategia organizacional.

Apoyar y manifestar complacencia con los triunfos obtenidos por cualquier grupo de trabajo. Colocar los objetivos grupales sobre el interés personal para poder llegar a cumplir a corto, mediano y largo plazo las metas trazadas.

Conservar un buen clima en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y entender a los demás.

B

Capacidad para aumentar la colaboración en su área, impulsar, dirigir el intercambio entre otros sectores, pares y colaboradores a conseguir de la estrategia organizacional.

Manifestar complacencia por los éxitos del grupo o de otros.

Poner los objetivos grupales sobre las conveniencias personales y servir de apoyo a otras áreas para llegar a cumplir las metas trazadas de corto y mediano plazo.

Entender, producir y conservar un agradable clima laboral.

C

Promover la cooperación de su sector, impulsar, dirigir el intercambio entre otros sectores, pares y colaboradores a conseguir de la estrategia organizacional.

Manifestar complacencia por los éxitos del grupo o de otros.

Poner los objetivos grupales sobre las conveniencias personales y servir de apoyo a otras áreas para llegar a cumplir las metas trazadas de corto plazo.

Obrar juntamente entre sus colaboradores y conservar un agradable clima laboral.

D

Impulsar la colaboración con otras personas de su sector y de otras áreas para llegar a cumplir los objetivos deseados reconociendo los triunfos y la contribución de otras personas.

Colocar los objetivos grupales sobre los intereses personales y favorecer el trabajo de otros sectores.

Ser modelo para sus compañeros por la colaboración y su agradable relación con otras personas.

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

CONDUCCIÓN DE PERSONAS	
<i>Capacidad de guiar un grupo de colaboradores, dirigir el trabajo, entregar poder en forma coherente, ayudar a que adquieran conocimientos y habilidades, a aumentar sus aptitudes, ofrecer continuamente diálogos oportunos donde se corrijan las acciones, ajustar la manera de dirigir o animar a su personal de acuerdo a las características de ellos para obtener mejor cooperación y aporte.</i>	
A —	<p>Orientar, guiar, repartir el trabajo, transferir poder a grupos de colaboradores que tienen un desempeño excepcional.</p> <p>Capacidad para entregar conocimientos y ayudar al crecimiento.</p> <p>Capacidad para hacer crecer las habilidades y la energía de su gente, indicar oportunamente los correctivos que debe realizar sobre sus labores, debiendo ajustar el estilo de guiar a las cualidades y características individuales y grupales de las persona a su cargos.</p> <p>Reconocer en su gente todo lo que emociona e incentiva para darles la posibilidad de que estos den lo mejor de sí.</p> <p>Habilidad para dirigir y llevar personas, jefes convirtiéndose en un ejemplo en esta habilidad.</p>
B —	<p>Dirigir, asignar tareas y dar autoridad. Dar oportunidades de adquirir más conocimiento, ayudar en el crecimiento. Aumentar el talento de la gente a través del feedback.</p> <p>Modificar su estilo de guía de acuerdo a la forma de ser de las personas, del grupo y de sus colaboradores.</p>
C —	<p>Orientar, dividir el trabajo, entregar autoridad a uno o varios grupos de colaboradores. Apoyar en el crecimiento de sus habilidades y aumentar su talento a través de un buen feedback.</p> <p>Habilidad para modificar su estilo de conducción de acuerdo a las cualidades de las personas o los grupos a su cargo.</p>
D —	<p>Controlar un grupo de colaboradores, dividir tareas, entregar poder.</p> <p>Dar un buen feedback.</p> <p>Habilidad para modificar su estilo de conducción de acuerdo a las cualidades de las personas o los grupos a su cargo.</p>

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
 Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	
<i>Conformar, hacer crecer, llevar a obtener buenos resultados a un equipo de trabajo animando a que actúen con libertad y compromiso. Disponer ordenadamente las tareas de acuerdo a las habilidades y conocimientos de cada uno de los miembros del grupo, acordando tiempos de entrega guiando al grupo hacia objetivos fijados.</i>	
A	<p>Capacidad para planear y establecer formas de trabajo que impulse la administración de equipos que produzcan los resultados esperados para conseguir los objetivos organizacionales.</p> <p>Elegir a las personas que forman los equipos de trabajo y animar para se dé esta práctica entre los distintos niveles directivos.</p> <p>Formar grupos de trabajo donde cuyos integrantes puedan trabajar con libertad y responsabilidad.</p> <p>Asignar tareas y prioridades de acuerdo a las metas organizacionales y a las competencias de las personas que conforman los equipos a su cargo, acordando tiempos de acción y estos hacia un objetivo definido.</p>
B	<p>Capacidad elegir a las personas que integren los equipos de trabajo y determinar metas.</p> <p>Unir, afianzar a las personas que forman parte del equipo a trabajar con libertad y responsabilidad.</p> <p>Asignar entre los colaboradores y dividir las tareas y prioridades tomando en cuenta las habilidades y conocimientos de cada uno de ellos y de las metas a ser alcanzadas.</p> <p>Se dan períodos de cumplimiento y dirección de acciones del grupo hacia una meta fijada.</p>
C	<p>Capacidad para elegir a las personas que integren los equipos de trabajo y transmitir las metas fijadas.</p> <p>Unir, hacer crecer y guiar con éxito un equipo de trabajo, motivando a sus integrantes a realizar las acciones con libertad y responsabilidad. Dividir y entregar el trabajo y prioridades tomando en cuenta las habilidades y conocimientos de las personas del grupo. Dar plazos para cumplir con las acciones guiándolas hacia una meta u objetivo fijado.</p>
D	<p>Capacidad para conformar y guiar un equipo de trabajo animándolos a proceder con responsabilidad. Ordenar y dividir el trabajo de acuerdo a las competencias y conocimientos de los integrantes, dirigiéndoles hacia una meta y objetivo determinado, fijando tiempos de cumplimiento.</p>

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

EMPOWERMENT	
<i>Capacidad de dar poder, mayor autonomía u oportunidades para trabajar con mayor creatividad e iniciativa aprovechando la integración del grupo y las diferencias de las personas que forman parte del equipo consiguiendo resultados destacados maximizando sus capacidades y talentos determinando y dirigiendo fines y participando de los resultados positivos y de los errores, estableciendo objetivos precisos y medibles determinando cumplimientos y obligaciones correspondientes.</i>	
A —	Conceder facilidades para conseguir o hacer algo al equipo de trabajo, participar de los resultados obtenidos sean estos negativos, con todos los colaboradores. Comenzar a través de acciones eficaces a potenciar los conocimientos, competencias y el talento de las personas Capacidad para alcanzar resultados excelentes, conseguir la incorporación de las diferentes áreas haciendo buen uso de las diferencias existentes entre los colaboradores para lograr un plus superior a la estrategia organizacional. Implica establecer responsabilidades, políticas, determinar objetivos definidos y precisos, en la realización de tareas de las distintas áreas.
B —	Planear y poner en funcionamiento métodos de trabajo que hagan posible entregar autoridad a los diferentes equipos de trabajo, participando de los resultados negativos y positivos con todos los integrantes de su área. Planear acciones que permitan mejorar y maximizar el talento de las personas de su área. Capacidad para lograr y exceder los objetivos determinados para su sector, lograr unir el trabajo de los sectores y hacer buen uso de las diferencias de todos los colaboradores de su área para obtener un plus superior a la estrategia organizacional. Implica establecer responsabilidades, políticas, determinar objetivos definidos y precisos, en la realización de tareas de las distintas partes a su cargo.
D —	Capacidad para realizar una actividad basada en principios y normas organizacionales pensadas para dar poder a los colaboradores y participar de los resultados obtenidos sean estos positivos o negativos. Planear acciones que permitan mejorar y maximizar el talento de las personas de su área para obtener los objetivos deseados y lograr un plus a la tarea realizada. Habilidad para trabajar con competencia sobre los principios y objetivos establecidos.

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

LIDERAZGO	
<i>Capacidad de influir, orientar la conducta y acciones hacia un rumbo fijado y lograr los objetivos trazados. Transferir energía, animar, dar seguridad, exponer las situaciones difíciles buscando la mejor forma de tomar las resoluciones y la capacidad de producir efectividad en la organización. Instruir, entrenar a las personas para desarrollar en ellas habilidades específicas y dar retroalimentación para controlar y tomar medidas de corrección en base al proceso de comunicación. Mantener un buen clima laboral. Alcanzar el apoyo de los superiores para hacer frente a los retos organizacionales.</i>	
A —	Capacidad para crear estrategias, procesos, métodos de acción y trabajo para garantizar una apropiada dirección de personas, maximizar el talento y obtener el apoyo y responsabilidad de todas las áreas para llegar a conseguir la estrategia. Esto conlleva a conservar un buen clima laboral a ser un ejemplo por su liderazgo y a cultivar el desarrollo de los otros dentro de la organización con miras al futuro y planeación de largo plazo.
B —	Capacidad para crear estrategias, procesos, métodos de acción y trabajo para garantizar una apropiada dirección de personas, maximizar el talento y obtener el apoyo y responsabilidad de todas las áreas para llegar a conseguir la estrategia. Esto conlleva a conservar un buen clima laboral a ser un ejemplo por su liderazgo y a cultivar el desarrollo de los otros dentro de la organización con miras al futuro y planeación de mediano plazo.
C —	Capacidad para crear estrategias, procesos, métodos de acción y trabajo para garantizar una apropiada dirección de personas, maximizar el talento y obtener el apoyo y responsabilidad de sus superiores para llegar a hacer frente los desafíos del equipo a su cargo. Esto conlleva a ayudar a tener un buen clima laboral a ser un ejemplo por su liderazgo y a cultivar el desarrollo de los otros dentro de la organización con miras al futuro y planeación de corto plazo.
D —	Fijar sólidamente una adecuada administración de personas, desarrollar sus conocimientos y habilidades. Obtener el apoyo de sus superiores para hacer frente a los desafíos del equipo del cual forma parte. Deber tener la capacidad de ayudar a conservar un buen clima organizacional.

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
<i>Capacidad para percibir y comprender establecer a través del conocimiento y el análisis las bases sobre las cuales se tomarán las decisiones de planeación, alertando y advirtiendo sobre las modificaciones del entorno y fijando a corto, mediano y largo plazo el impacto que se puede tener para maximizar las oportunidades, reducir los riesgos e incertidumbre aplicando razonamiento y acciones para llegar a los objetivos deseados sabiendo hacia dónde vamos, viendo a la organización con una perspectiva global</i>	
A	<p>Captar las variaciones del ambiente que rodea a la organización y establecer las consecuencias de las mismas a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Crear normas y procesos para sacar provecho de las oportunidades de la situación planificando un buen uso de las fortalezas internas y poniendo acciones sobre las debilidades</p> <p>Llevar a la organización hacia la visión que se ha determinado, viéndole como un todo para que unidos se logren metas desafiantes manifestado en resultados positivos Determinar</p>
B	<p>Captar las variaciones del ambiente que rodea a la organización y establecer las consecuencias de las mismas a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Realizar cambios en el accionar de su área para mejorar las fortalezas internas, proceder sobre las debilidades y reflexionar las oportunidades que presentan el medio.</p> <p>Ser responsable por la conducción del área aceptando a la organización como un todo dándose cuenta que cualquier resultado afecta al todo.</p> <p>Considerar que todas las áreas están para llegar y ofrecer resultados corporativos positivos.</p>
C	<p>Captar las variaciones del ambiente que rodea a la organización y establecer las consecuencias de las mismas a corto y mediano plazo.</p> <p>Presentar ideas nuevas para mejorar la accionar, emplear bien los recursos y fortalezas y minimizar las debilidades.</p> <p>Conducir y hacer que el grupo trabaje en relación con todos los objetivos organizacionales.</p>
D	<p>Acomodarse a las variaciones del medio y descubrir nuevas oportunidades dentro del área siempre alineados necesidades y características organizacionales.</p>

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

VISIÓN ESTRATÉGICA

Capacidad para percibir y comprender una realidad futura con las variaciones del medio estableciendo la conmovición a corto, mediano y largo plazo y poder perfeccionar y llevar a la organización o área a cargo hacia metas desafiantes teniendo claro en qué queremos que se conviertan, analizando los cambios del entorno que puedan influir como obstáculos para alcanzarlos, ver a la organización como un todo e ir junto con la estrategia corporativa para lograr los retos esperados.

A

Capacidad para percibir los cambios del entorno y considerar sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para planear procesos y normativas que ayuden a optimizar las fortalezas, poner acciones sobre las debilidades, para sacar ventajas de las oportunidades del medio.

Determinar la visión de la organización guiarla como un todo, para que en su conjunto pueda obtener objetivos y metas, enlazadas a lo estrategia organizacional. Estar en el mercado como una persona que tiene facultad y conocimiento en la materia.

B

Capacidad para percibir los cambios del entorno y considerar sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo en la organización Capacidad para planear procesos y normativas que ayuden a optimizar las fortalezas, poner acciones sobre las debilidades, para sacar ventajas de las oportunidades del medio.

Dirigir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un todo, donde las acciones y resultados de un sector causan efectos sobre el todo. Entender que objetivo principal es llegar a las metas desafiantes relacionadas a la estrategia corporativa.

C

Capacidad para percibir los cambios del entorno y considerar sus consecuencias a corto y mediano en la organización. Habilidad para hacer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar el uso de los recursos y fortalezas, y minimizar las debilidades. Proceder y guiar al grupo a su cargo bajo la visión de la empresa y su área específica como un todo.

D

Capacidad para acomodarse a las variaciones del medio y percibir favorables circunstancias en el área de su especialidad en relación de las necesidades y circunstancias organizacionales.

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA EL ÁREA DE COMERCIAL

CIERRE DE ACUERDOS	
<p><i>Capacidad para formalizar una resolución o negociación común entre personas y/o clientes, a través de ideas o planes que satisfagan necesidades y expectativas consiguiendo ganar ambas partes</i></p> <hr/>	
Habilidad para:	
A —	<p>Concretar a través de ofrecimientos y soluciones rápidas y eficaces con la seriedad necesaria a las negociaciones y uniones provechosas y perdurables que aseguren las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Reconocer elementos que no se evidencian en la decisión del cliente para centrarse en ellos y ofrecer variedad de propuestas. Preparar tácticas para conseguir la confianza y aprobación de las resoluciones que convienen mutuamente.</p>
B —	<p>Reconocer el o los intereses del cliente buscar concretar y oficializar pactos que beneficien ambas partes. Descartar aquellos planteamientos que inciten a discrepancias y así permitir su aprobación. Producir seguridad en el cliente y fortalecer las relaciones comerciales.</p>
C —	<p>Explicar y exponer soluciones específicas a través del conocimiento veraz y profundo de los productos disponibles y en base a su experiencia poder llegar a un término positivo con el cliente. Conseguir que el cliente acepte las propuestas ofrecidas.</p>
D —	<p>Formular propuestas y soluciones comprendiendo claramente que es lo que desea y necesita el cliente.</p>

Fuente: Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO	
<i>Capacidad de tener amplio conocimiento de la competencia, comportamientos del mercado, las inclinaciones de los clientes y consumidores, puntos fuertes y débiles de la organización, tener conocimiento profundo de los productos, la existencia de recursos, seguridad de que el producto este hecho a la medida de los gustos y requerimientos del cliente.</i>	
A —	<p>Precisar y entender las necesidades presentes y venideras del cliente nacional y/o extranjero.</p> <p>Precisar la inclinación, oportunidades y amenazas del mercado, tomando en cuenta los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese entorno. Conocer a profundidad las políticas regulatorias y de los productos ofrecidos por la organización. Estimar si los productos se adecuan a los deseos, satisfacción, placer de clientes y consumidores.</p>
B —	<p>Precisar y entender las necesidades presentes y venideras del cliente nacional y/o extranjero. Identificar las tendencias, oportunidades y amenazas del mercado y las fortalezas y debilidades de la organización.</p> <p>Conocimiento profundo de las leyes regulatorias y de los productos ofrecidos por la organización. Evaluar si es viable la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes y consumidores.</p>
C —	<p>Precisar y entender las necesidades del cliente fundamentándose en su conocimiento del mercado.</p> <p>Conocer las inclinaciones, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área y para descubrir fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su área. Conocimiento de las leyes regulatorias y de los productos ofrecidos por la organización.</p>
D —	<p>Entender las necesidades del cliente fundamentándose en su conocimiento del mercado. Tener oportunidad de consultar a sus superiores sobre puntos que no conoce en relación con las actividades del cliente o el marco regulatorio vigente. Conocer los productos que se ofrecen, necesidades y preferencias de los clientes y consumidores.</p>

Fuente: Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
<p><i>Capacidad para percibir, entender y satisfacer inmediatamente las demandas, expectativas, satisfacción y necesidades de los clientes internos y externos, ofreciéndoles atención y servicio que realmente cumplan con sus expectativas. Labor constante de servir entendiendo las peticiones y generando resultados que causen efecto y satisfagan las carencias del cliente.</i></p> <hr/>	
<p>A</p> <hr/>	<p>Capacidad para construir un entorno propicio para lograr crear relaciones a largo plazo con los clientes, trabajando estrechamente todos los que conforman la organización para responder a las necesidades diseñando técnicas y métodos que den resultados sobresalientes consiguiendo la excelencia y reconocimiento del cliente y el mercado, entregando el valor agregado ofrecido de ese modo fortalecer el realce de la organización. Capacidad de presentar soluciones al cliente interno y externo que cubran sus deseos y necesidades.</p>
<p>B</p> <hr/>	<p>Capacidad para adelantarse con rapidez para resolver los requerimientos del cliente, proponiendo planes de mejora y atención de excelencia en la atención a sus necesidades Instaurar relaciones de seguridad y responsabilidad con el cliente.</p>
<p>C</p> <hr/>	<p>Capacidad para realizar acciones para atender al cliente, poner atención, escuchar sus deseos, sus problemas y comprender los requerimientos para entregar un servicio esperado y deseado respondiendo de manera inmediata.</p>
<p>D</p> <hr/>	<p>Capacidad para comprender lo que el cliente desea, dar respuestas a sus problemas e inquietudes dentro de las opciones que se tenga y/o encamilarle a que sea atendido por un asesor.</p>

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Capacidad de tener la motivación necesaria para alcanzar con espíritu las metas o resultados esperados y finalizar tareas para cumplir o superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente o para mejorar la organización aún en situaciones exigentes, obstáculos u oposición. Fijarse metas propias dentro de los estándares establecidos en la organización, llegar a realizarlas y alcanzarlas con resultados de excelencia.

Capacidad para:

A <hr/>	Instaurar dentro de la organización la motivación por la mejora continua del servicio y la disposición a la eficiencia. Crear o modificar procesos internos que aporten a mejorar la eficiencia.
B <hr/>	Conseguir y exceder las expectativas de desempeño, plazos establecidos fijar parámetros que deberán todos alcanzar. Realizar actividades con objetivos realistas y medibles, emplear indicadores de gestión para comparar los resultados logrados.
C <hr/>	Ejecutar sin fallas el trabajo, manifestando desilusión ante la falta de capacidad o desperdicio de tiempo. Acordar tiempos para efectuar sus trabajos.
D <hr/>	Realizar de modo adecuado sin fallas el trabajo. Manifestar desilusión ante la falta de capacidad o desperdicio de tiempo aunque no se ejecuten mejoras en particular. Acordar tiempos de realización de los trabajos.

Nota: en este rango el GRADO D no indica ausencia de las competencias, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: Alles Martha, Gestión por competencias, el diccionario.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA EL ÁREA DE SISTEMAS

PENSAMIENTO ANALÍTICO	
<p><i>Capacidad para comprender una situación, descomponer cualquier argumento en partes con la finalidad de estudiar sus relaciones y resultados que sean veraces, fundamentados en evidencias y no en emociones para establecer prioridades para actuar.</i></p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	
Capacidad para:	
A	<p>Entender posiciones o problemas difíciles y descomponerlos en partes Relacionar las partes y establecer uniones que sean causantes de acontecimientos o de una acción. Anticiparse a los impedimentos y planear acciones a seguir conociendo las acciones o efectos que las relaciones entre los variados elementos de un problema o situación. Desarrollar acciones alternativas con las posibles ramificaciones de la situación.</p>
B	<p>Relacionar y establecer la causa y efecto que ocurren al relacionar los elementos de una acción y distinguir los posibles hechos y acontecimientos que se pueden dar- Conocer las relaciones existentes entre los elementos de un problema o situación complejos. Desarrollar acciones alternativas de posible aplicación.</p>
C	<p>Separa las situaciones o problemas en partes, expresar relaciones causales sencillas. Señalar prioridades en las decisiones, conociendo las ventajas y desventajas según su importancia.</p>
D	<p>Desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan al problema.</p>

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: Alles Martha, Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

Capacidad de realizar tareas que exijan mayor compromiso y esfuerzo superior a lo normal y tomar decisiones acertadas en medio de un contexto adverso o diferente al habitual para llegar a conseguir objetivos difíciles. Mantener un desempeño superior aun en situaciones exigentes y cambiantes y/o con varios interlocutores que se presentan a lo largo de la jornada.

A

Laborar con determinación, seguridad, dedicación y constancia para llegar a obtener objetivos difíciles, crear acciones y métodos para que los planes organizacionales puedan desarrollarse en ambientes difíciles requiriendo mayor compromiso y esfuerzo que lo normal para tomar resoluciones. Mantener la voluntad y un desempeño superior en situaciones variadas que demandan mucho esfuerzo. Ser un modelo en la organización por cuidar que el comportamiento de los otros sea íntegro y motivar las relaciones interpersonales en tiempos difíciles para mantener las condiciones laborales armónicas y productivas.

B

Laborar con determinación, seguridad, dedicación y constancia para llegar a obtener objetivos difíciles, crear acciones y métodos para que los planes de su área puedan desarrollarse en ambientes difíciles requiriendo mayor compromiso y esfuerzo que lo normal para tomar resoluciones. Mantener la voluntad y un desempeño superior en situaciones variadas que demandan mucho esfuerzo. Ser un modelo en la organización por cuidar que el comportamiento de los otros sea íntegro y motivar las relaciones interpersonales en tiempos difíciles para mantener las condiciones laborales armónicas y productivas.

C

Trabajar con dedicación para alcanzar objetivos difíciles poner en marcha los planes de su sector en ambientes difíciles. Se necesita trabajar con esmero y excelentes niveles de desempeño aun en situaciones variadas y dificultosas con interlocutores diversos en períodos largos.

D

Trabajar con dedicación y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado aún en ambientes complicados. Trabajar con esmero manteniendo altos niveles de desempeño incluso en condiciones dificultosas y cambiantes a lo largo de jornadas prolongadas. Ser modelo para sus compañeros en momentos complicados.

Fuente: Fuente: Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo.

INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Capacidad para proporcionar ideas nuevas y hacer uso de ellas para resolver dificultades o circunstancias que dificulten las labores en el puesto de trabajo, en el interior de la organización y/o clientes, con el fin de añadir mejoras y valor a la organización

Capacidad para:

A	Proponer ideas nuevas que no ha sido creada con anterioridad de acuerdo a los requerimientos o realidades que se presentan pensando en su entorno, su puesto y organización con la intención de sumar valor. Es un símbolo en la organización y en el mercado por ofrecer respuestas creadoras, únicas a situaciones variadas, agregando valor.
B	Proponer ideas nuevas no dadas antes para dar respuestas a requerimientos que tienen relación con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con la intención de agregar valor. Es un símbolo en su área y en la organización por ofrecer soluciones únicas y creativas a situaciones diversas, agregando valor.
C	Propone ideas dentro de las tendencias cotidianas con las que se han solucionado con anterioridad a requerimientos con su puesto de trabajo o clientes, añadiendo valor a su área de trabajo
D	Habilidad para usar, aconsejar soluciones para hallar soluciones a dificultades empleando su conocimiento en sucesos iguales. Es un símbolo con su grupo de trabajo por la entrega de ideas nuevas que añaden valor.

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

CALIDAD DE TRABAJO

Involucra tener extensos conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la disposición de ir al fondo de los aspectos complejos. Tener buen juicio y equilibrio. Participar sus conocimientos y experiencia con los demás. Sentir necesidad constante de estudiar y adquirir conocimientos.

Capacidad para:

A	Tener conocimiento profundo de los asuntos que tienen relación con su especialidad inclusive en los aspectos más complejos, participando de sus conocimientos y experiencia con los demás. Ser considerado entre sus pares y en la colectividad donde se desenvuelve. Manifestar inclinación a siempre estar preparándose.
B	Comprender y saber los temas relacionados con su especialidad, siendo reconocido por los demás por su inteligencia. Demostrar interés por seguir aumentando sus conocimientos.
C	Conocer debidamente todos los temas relacionados con su especialidad, realizando con sus funciones en forma eficaz.
D	Saber temas relacionados con su especialidad sin llegar al nivel necesario aunque éste sea adecuado, no le importa seguir aumentando sus conocimientos.

Fuente: Fuente: Gestión por Competencias, El diccionario, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

RECURSOS HUMANOS

IMPACTO E INFLUENCIA	
<p><i>Deseo de causar impresión para convencer e influenciar en los demás para realizar acciones determinadas. Influnciar, convencer, impactar a los demás cooperen a lograr sus objetivos personales. Anhelos de producir un impacto especial en los demás, una alteración de ánimo, al tiempo que se desea conseguir un objetivo.</i></p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	
Capacidad para:	
A <hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	<p>Ejercer poder sobre los demás empleando un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente para influir en los demás adaptando las mismas de acuerdo a las personas.</p> <p>Adelantarse y estar prevenido para las actitudes de reacción que podrían tener los otros.</p>
B <hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	<p>Conjeturar como las palabras y las acciones causarían impresión y acomodar las razones para producir interés en los demás.</p> <p>Adelantarse a que toda acción u otro hecho sea utilizado para cuidar la forma como los demás le ven, realizando acciones no habituales y únicas para lograr causar una reacción determinada.</p>
C <hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	<p>Convencer a otros a través de acciones preparando razonamientos con anterioridad para conseguir su objetivo.</p>
D <hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	<p>Cuidar su prestigio, su posición social, su imagen a través de actividades dirigidas a crear una impresión emocional determinada.</p>

Nota: el Grado D indica que la competencia está desarrollada en el nivel mínimo, no indica ausencia de la competencia.

Fuente: Fuente: Gestión por Competencias, El diccionario, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

CAPACIDAD PARA ENTENDER A LOS DEMÁS

Capacidad de percibir, de comprender, de tener empatía para con los demás, de responder adecuadamente a la diversidad de pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sean estos expresados parcialmente o simplemente no expresados.

Capacidad para:

A —	Entender las necesidades de los demás cambiando su comportamiento en el interior de las reglas organizacionales colaborando a hallar soluciones a problemas que le exponen y observa.
B —	Habilidad para entender los inconvenientes, estados de ánimo e inquietudes y preocupaciones que están en lo más profundo de otra persona, reconociendo sus fortalezas y debilidades.
C —	Realizar un análisis de los demás observando señales emocionales o ideas para justificar las conductas de los demás.
D —	Tener poca facultad para entender o captar las sensaciones o estados de ánimo manifestando intolerancia asombro a los actos o emociones de los demás.

Nota: el Grado D indica que la competencia está desarrollada en el nivel mínimo, no indica ausencia de la competencia.

Fuente: Fuente: Gestión por Competencias, El diccionario, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

Capacidad de realizar tareas que exijan mayor compromiso y esfuerzo superior a lo normal y tomar decisiones acertadas en medio de un contexto adverso o diferente al habitual para llegar a conseguir objetivos difíciles. Mantener un desempeño superior aun en situaciones exigentes y cambiantes y/o con varios interlocutores que se presente a lo largo de la jornada.

A

Laborar con determinación, seguridad, dedicación y constancia para llegar a obtener objetivos difíciles, crear acciones y métodos para que los planes organizacionales puedan desarrollarse en ambientes difíciles requiriendo mayor compromiso y esfuerzo que lo normal para tomar resoluciones. Mantener la voluntad y un desempeño superior en situaciones variadas que demandan mucho esfuerzo. Ser un modelo en la organización por cuidar que el comportamiento de los otros sea íntegro y motivar las relaciones interpersonales en tiempos difíciles para mantener las condiciones laborales armónicas y productivas.

B

Laborar con determinación, seguridad, dedicación y constancia para llegar a obtener objetivos difíciles, crear acciones y métodos para que los planes de su área puedan desarrollarse en ambientes difíciles requiriendo mayor compromiso y esfuerzo que lo normal para tomar resoluciones. Mantener la voluntad y un desempeño superior en situaciones variadas que demandan mucho esfuerzo. Ser un modelo en la organización por cuidar que el comportamiento de los otros sea íntegro y motivar las relaciones interpersonales en tiempos difíciles para mantener las condiciones laborales armónicas y productivas.

C

Trabajar con dedicación para alcanzar objetivos difíciles poner en marcha los planes de su sector en ambientes difíciles. Se necesita trabajar con esmero y excelentes niveles de desempeño aun en situaciones variadas y dificultosas con interlocutores diversos en períodos largos.

D

Trabajar con dedicación y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado aún en ambientes complicados. Trabajar con esmero manteniendo altos niveles de desempeño incluso en condiciones dificultosas y cambiantes a lo largo de jornadas prolongadas. Ser modelo para sus compañeros en momentos complicados.

Fuente: Fuente: Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Capacidad para proporcionar ideas nuevas y hacer uso de ellas para resolver dificultades o circunstancias que dificulten las labores en el puesto de trabajo, en el interior de la organización y/o clientes, con el fin de añadir mejoras y valor a la organización

Capacidad para:

A	Proponer ideas nuevas que no ha sido creada con anterioridad de acuerdo a los requerimientos o realidades que se presentan pensando en su entorno, su puesto y organización con la intención de sumar valor. Es un símbolo en la organización y en el mercado por ofrecer respuestas creadoras, únicas a situaciones variadas, agregando valor.
B	Proponer ideas nuevas no dadas antes para dar respuestas a requerimientos que tienen relación con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con la intención de agregar valor. Es un símbolo en su área y en la organización por ofrecer soluciones únicas y creativas a situaciones diversas, agregando valor.
C	Propone ideas dentro de las tendencias cotidianas con las que se han solucionado con anterioridad a requerimientos con su puesto de trabajo o clientes, añadiendo valor a su área de trabajo
D	Habilidad para usar, aconsejar soluciones para hallar soluciones a dificultades empleando su conocimiento en sucesos iguales. Es un símbolo con su grupo de trabajo por la entrega de ideas nuevas que añaden valor.

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

BODEGAS

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	
<p><i>Capacidad para pensar en el futuro y determinar con anticipación acciones, plazos y recurso, distribuyendo en forma conveniente y ordenada los medios que se utilizarán para llegar a obtener los objetivos. Utilizar herramientas de seguimiento y comprobación de los avances de las distintas tareas para controlar el proceso y resultados aplicando medidas correctivas si fuese necesario.</i></p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	
A	<p>Establecer metas, considerar las cosas que se consideran importantes y proponer procedimientos y métodos de trabajo para todos los trabajadores organizando los tiempos, actividades, recursos necesarios para lograr los objetivos en cada etapa y con estos llegar al objetivo final</p> <p>Controlar los seguimientos y avances aplicando controles para realizar correcciones si fuese necesario.</p> <p>Ser un ejemplo de poder elaborar y ejecutar planes organizados.</p>
B	<p>Establecer metas, considerar las cosas que se consideran importantes y proponer procedimientos y métodos de trabajo para sus colaboradores organizando los tiempos, actividades, recursos necesarios para lograr los objetivos en cada etapa y con estos llegar al objetivo final</p> <p>Controlar los seguimientos y avances aplicando controles para realizar correcciones si fuese necesario.</p>
C	<p>Establecer metas, considerar las cosas que se consideran importantes para su área, sector o proyecto organizando los tiempos, actividades, recursos necesarios para lograr los objetivos en cada etapa y con estos llegar al objetivo fijado. Controlar los seguimientos y avances aplicando controles para realizar correcciones si fuese necesario.</p>
D	<p>Establecer metas, considerar las cosas que se consideran importantes con las tareas a cargo organizando los tiempos, actividades, recursos necesarios para lograr los objetivos en cada etapa y con estos llegar al objetivo fijado. Controlar los seguimientos y avances aplicando controles para realizar correcciones si fuese necesario.</p>

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: Diccionario de Competencias La Trilogía Martha Alles

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD

Inquietud constante por controlar el trabajo y la información. Persistir en la transparencia de las obligaciones y actividades asignadas.

Capacidad para:

A	Realizar observaciones minuciosas de las actividades y de los programas señalados y prestar atención a aumentar el orden lo que está bajo su cargo, proponiendo a sus jefes ideas para hacer las cosas mejor y hacer con buena opinión las tareas.
B	Prestar atención muy de cerca en la calidad del trabajo garantizando que se pongan en marcha los métodos y normas establecidas de calidad. Poner en uso y exponer otras normas y métodos que deben ser utilizados.
C	Verificar que las tareas propias y de los demás se realicen con calidad y precisión tratando de ejecutar bajo las normas y procedimientos establecidos.
D	Estar atento por la transparencia de las acciones, información, expectativas y comunicarlo por escrito. No aceptar con convicción todo hecho o actividad opuesta a las normas y procedimientos establecidos.

Nota: El grado D indica no ausencia de la competencia sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: Alles, Martha, Gestión por Competencias, El diccionario.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

PERSEVERANCIA

Predisposición y compromiso para no abandonar las tareas iniciadas y llevarlas a un buen término las cosas que se emprenden en forma constante sin interrupciones hasta logra el objetivo.

Capacidad para:

A —	Proceder seguro y perseverante en el seguimiento de las actividades y nuevos comienzos para poder llegar a obtener los objetivos aun pasando por dificultades e inconvenientes.
B —	Actuar seguro y perseverante en el seguimiento de las acciones para el logro de objetivos. Reconociendo y/o inventando caminos nuevos para conseguir las metas.
C —	Proceder de modo optimista ante situaciones y condiciones desfavorables. Conseguir ayuda para hallar una solución a dificultades sin abatirse.
D —	Esforzarse por conseguir solucionar los problemas antes de sentirse desmotivado y vencido.

Nota: El grado D indica no indica ausencia de la competencia sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: Alles, Martha, Gestión por Competencias, El diccionario.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

Capacidad de realizar tareas que exijan mayor compromiso y esfuerzo superior al normal y toma de decisiones acertadas en medio de un contexto adverso o diferente al habitual para llegar a conseguir los objetivos difíciles. Mantener un desempeño superior aun en situaciones exigentes y cambiantes y/o con varios interlocutores que se presentan a lo largo de la jornada.

Capacidad para:

A	<p>Laborar con determinación, seguridad, dedicación y constancia para llegar a obtener objetivos difíciles, crear acciones y métodos para que los planes organizacionales puedan desarrollarse en ambientes difíciles requiriendo mayor compromiso y esfuerzo que lo normal para tomar resoluciones.</p> <p>Mantener la voluntad y un desempeño superior en situaciones variadas que demandan mucho esfuerzo.</p> <p>Ser un modelo en la organización por cuidar que el comportamiento de los otros sea íntegro y motivar las relaciones interpersonales en tiempos difíciles para mantener las condiciones laborales armónicas y productivas.</p>
B	<p>Laborar con determinación, seguridad, dedicación y constancia para llegar a obtener objetivos difíciles, crear acciones y métodos para que los planes de su área puedan desarrollarse en ambientes difíciles requiriendo mayor compromiso y esfuerzo que lo normal para tomar resoluciones.</p> <p>Mantener la voluntad y un desempeño superior en situaciones variadas que demandan mucho esfuerzo.</p> <p>Ser un modelo en la organización por cuidar que el comportamiento de los otros sea íntegro y motivar las relaciones interpersonales en tiempos difíciles para mantener las condiciones laborales armónicas y productivas.</p>
C	<p>Trabajar con dedicación para alcanzar objetivos difíciles poner en marcha los planes de su sector en ambientes difíciles. Se necesita trabajar con esmero y excelentes niveles de desempeño aun en situaciones variadas y dificultosas con interlocutores diversos en períodos largos.</p>
D	<p>Trabajar con dedicación y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado aún en ambientes complicados.</p> <p>Trabajar con esmero manteniendo altos niveles de desempeño incluso en condiciones dificultosas y cambiantes a lo largo de jornadas prolongadas.</p> <p>Ser modelo para sus compañeros en momentos complicados.</p>

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: Alles, Martha, Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Capacidad para proporcionar ideas nuevas y hacer uso de ellas para resolver dificultades o circunstancias que dificulten las labores en el puesto de trabajo, en el interior de la organización y/o clientes, con el fin de añadir mejoras y valor a la organización

Capacidad para:

A

Proponer ideas nuevas que no ha sido creada con anterioridad de acuerdo a los requerimientos o realidades que se presentan pensando en su entorno, su puesto y organización con la intención de sumar valor.

Es un símbolo en la organización y en el mercado por ofrecer respuestas creadoras, únicas a situaciones variadas, agregando valor.

B

Proponer ideas nuevas no dadas antes para dar respuestas a requerimientos que tienen relación con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con la intención de agregar valor.

Es un símbolo en su área y en la organización por ofrecer soluciones únicas y creativas a situaciones diversas, agregando valor.

C

Propone ideas dentro de las tendencias cotidianas con las que se han solucionado con anterioridad a requerimientos con su puesto de trabajo o clientes, añadiendo valor a su área de trabajo

D

Habilidad para usar, aconsejar soluciones para hallar soluciones a dificultades empleando su conocimiento en sucesos iguales.

Es un símbolo con su grupo de trabajo por la entrega de ideas nuevas que añaden valor.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: Diccionario de Competencias La Trilogía Martha Alles

Elaborado por: Marcela Hidalgo.

CONTABILIDAD

ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
<p>Capacidad de tener la motivación necesaria para alcanzar con espíritu las metas o resultados esperados y finalizar tareas para cumplir o superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente o para mejorar la organización aún en situaciones exigentes, obstáculos u oposición. Fijarse metas propias dentro de los estándares establecidos en la organización, llegar a realizarlas y alcanzarlas con resultados de excelencia.</p> <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	
Capacidad para:	
A <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	<p>Instaurar dentro de la organización la motivación por la mejora continua del servicio y la disposición a la eficiencia. Crear o modificar procesos internos que aporten a mejorar la eficiencia.</p>
B <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	<p>Conseguir y exceder las expectativas de desempeño, plazos establecidos fijar parámetros que deberán todos alcanzar. Realizar actividades con objetivos realistas y medibles, emplear indicadores de gestión para comparar los resultados logrados.</p>
C <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	<p>Ejecutar sin fallas el trabajo, manifestando desilusión ante la falta de capacidad o desperdicio de tiempo. Acordar tiempos para efectuar sus trabajos.</p>
D <hr style="border: 0.5px solid blue;"/>	<p>Realizar de modo adecuado sin fallas el trabajo. Manifestar desilusión ante la falla de capacidad o desperdicio de tiempo aunque no se ejecuten mejoras en particular. Acordar tiempos de realización de los trabajos.</p>

Nota: en este rango el GRADO D no indica ausencia de las competencias, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

Fuente: Alles Martha, Gestión por competencias, el diccionario.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

Capacidad de realizar tareas que exijan mayor compromiso y esfuerzo superior a lo normal y tomar decisiones acertadas en medio de un contexto adverso o diferente al habitual para llegar a conseguir objetivos difíciles. Mantener un desempeño superior aun en situaciones exigentes y cambiantes y/o con varios interlocutores que se presentan a lo largo de la jornada.

A

Laborar con determinación, seguridad, dedicación y constancia para llegar a obtener objetivos difíciles, crear acciones y métodos para que los planes organizacionales puedan desarrollarse en ambientes difíciles requiriendo mayor compromiso y esfuerzo que lo normal para tomar resoluciones. Mantener la voluntad y un desempeño superior en situaciones variadas que demandan mucho esfuerzo. Ser un modelo en la organización por cuidar que el comportamiento de los otros sea íntegro y motivar las relaciones interpersonales en tiempos difíciles para mantener las condiciones laborales armónicas y productivas.

B

Laborar con determinación, seguridad, dedicación y constancia para llegar a obtener objetivos difíciles, crear acciones y métodos para que los planes de su área puedan desarrollarse en ambientes difíciles requiriendo mayor compromiso y esfuerzo que lo normal para tomar resoluciones. Mantener la voluntad y un desempeño superior en situaciones variadas que demandan mucho esfuerzo. Ser un modelo en la organización por cuidar que el comportamiento de los otros sea íntegro y motivar las relaciones interpersonales en tiempos difíciles para mantener las condiciones laborales armónicas y productivas.

C

Trabajar con dedicación para alcanzar objetivos difíciles poner en marcha los planes de su sector en ambientes difíciles. Se necesita trabajar con esmero y excelentes niveles de desempeño aun en situaciones variadas y dificultosas con interlocutores diversos en períodos largos.

D

Trabajar con dedicación y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado aún en ambientes complicados. Trabajar con esmero manteniendo altos niveles de desempeño incluso en condiciones dificultosas y cambiantes a lo largo de jornadas prolongadas. Ser modelo para sus compañeros en momentos complicados.

Fuente: Fuente: Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.
Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

INICIATIVA Y CREATIVIDAD

Capacidad para proporcionar ideas nuevas y hacer uso de ellas para resolver dificultades o circunstancias que dificulten las labores en el puesto de trabajo, en el interior de la organización y/o clientes, con el fin de añadir mejoras y valor a la organización

Capacidad para:

A

Proponer ideas nuevas que no ha sido creada con anterioridad de acuerdo a los requerimientos o realidades que se presentan pensando en su entorno, su puesto y organización con la intención de sumar valor.

Es un símbolo en la organización y en el mercado por ofrecer respuestas creadoras, únicas a situaciones variadas, agregando valor.

B

Proponer ideas nuevas no dadas antes para dar respuestas a requerimientos que tienen relación con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con la intención de agregar valor.

Es un símbolo en su área y en la organización por ofrecer soluciones únicas y creativas a situaciones diversas, agregando valor.

C

Propone ideas dentro de las tendencias cotidianas con las que se han solucionado con anterioridad a requerimientos con su puesto de trabajo o clientes, añadiendo valor a su área de trabajo

D

Habilidad para usar, aconsejar soluciones para hallar soluciones a dificultades empleando su conocimiento en sucesos iguales.

Es un símbolo con su grupo de trabajo por la entrega de ideas nuevas que añaden valor.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: Diccionario de Competencias La Trilogía Martha Alles

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

COMERCIO EXTERIOR

INICIATIVA Y CREATIVIDAD	
<p><i>Capacidad para proporcionar ideas nuevas y hacer uso de ellas para resolver dificultades o circunstancias que dificulten las labores en el puesto de trabajo, en el interior de la organización y/o clientes, con el fin de añadir mejoras y valor a la organización</i></p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/>	
<p>A</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	<p>Proponer ideas nuevas que no ha sido creada con anterioridad de acuerdo a los requerimientos o realidades que se presentan pensando en su entorno, su puesto y organización con la intención de sumar valor. Es un símbolo en la organización y en el mercado por ofrecer respuestas creadoras, únicas a situaciones variadas, agregando valor.</p>
<p>B</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	<p>Proponer ideas nuevas no dadas antes para dar respuestas a requerimientos que tienen relación con su puesto de trabajo o clientes internos o externos, que la organización no había aplicado o utilizado con anterioridad, con la intención de agregar valor. Es un símbolo en su área y en la organización por ofrecer soluciones únicas y creativas a situaciones diversas, agregando valor.</p>
<p>C</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	<p>Propone ideas dentro de las tendencias cotidianas con las que se han solucionado con anterioridad a requerimientos con su puesto de trabajo o clientes, añadiendo valor a su área de trabajo</p>
<p>D</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/>	<p>Habilidad para usar, aconsejar soluciones para hallar soluciones a dificultades empleando su conocimiento en sucesos iguales. Es un símbolo con su grupo de trabajo por la entrega de ideas nuevas que añaden valor.</p>

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: Diccionario de Competencias La Trilogía Martha Alles

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

PENSAMIENTO ANALÍTICO	
<i>Capacidad para comprender una situación, descomponer cualquier argumento en partes con la finalidad de estudiar sus relaciones y resultados que sean veraces, fundamentados en evidencias y no en emociones para establecer prioridades para actuar.</i>	
Capacidad para:	
A	<p>Entender posiciones o problemas difíciles y descomponerlos en partes</p> <p>Relacionar las partes y establecer uniones que sean causantes de acontecimientos o de una acción.</p> <p>Anticiparse a los impedimentos y planear acciones a seguir conociendo las acciones o efectos que las relaciones entre los variados elementos de un problema o situación.</p> <p>Desarrollar acciones alternativas con las posibles ramificaciones de la situación.</p>
B	<p>Relacionar y establecer la causa y efecto que ocurren al relacionar los elementos de una acción y distinguir los posibles hechos y acontecimientos que se pueden dar-</p> <p>Conocer las relaciones existentes entre los elementos de un problema o situación complejos.</p> <p>Desarrollar acciones alternativas de posible aplicación.</p>
C	<p>Separa las situaciones o problemas en partes, expresar relaciones causales sencillas.</p> <p>Señalar prioridades en las decisiones, conociendo las ventajas y desventajas según su importancia.</p>
D	<p>Desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan al problema.</p>

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: Alles Martha, Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Capacidad para percibir, entender y satisfacer inmediatamente las demandas, expectativas, satisfacción y necesidades de los clientes internos y externos, ofreciéndoles atención y servicio que realmente cumplan con sus expectativas. Labor constante de servir entendiendo las peticiones y generando resultados que causen efecto y satisfagan las carencias del cliente.

Capacidad para:

A	Capacidad para construir un entorno propicio para lograr crear relaciones a largo plazo con los clientes, trabajando estrechamente todos los que conforman la organización para responder a las necesidades diseñando técnicas y métodos que den resultados sobresalientes consiguiendo la excelencia y reconocimiento del cliente y el mercado, entregando el valor agregado ofrecido de ese modo fortalecer el realce de la organización. Capacidad de presentar soluciones al cliente interno y externo que cubran sus deseos y necesidades.
B	Capacidad para adelantarse con rapidez para resolver los requerimientos del cliente, proponiendo planes de mejora y atención de excelencia en la atención a sus necesidades Instaurar relaciones de seguridad y responsabilidad con el cliente.
C	Capacidad para realizar acciones para atender al cliente, poner atención, escuchar sus deseos, sus problemas y comprender los requerimientos para entregar un servicio esperado y deseado respondiendo de manera inmediata.
D	Capacidad para comprender lo que el cliente desea, dar respuestas a sus problemas e inquietudes dentro de las opciones que se tenga y/o encaminarle a que sea atendido por un asesor.

Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.

Fuente: Nuevo Enfoque de Competencias La Trilogía, Alles Martha.

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez revisado los resultados arrojados por la encuesta, se concluye que:

- No existe un documento donde se detalle las características propias (objetivo, responsabilidades, etc.) de cada puesto de trabajo administrativo.
- Falta ampliar el panorama de los colaboradores sobre las funciones que deben realizar y los requisitos que exige el puesto; hay incertidumbre y confusión por parte del personal por no estar seguros de estar cumpliendo con las funciones que competen de acuerdo a su puesto de trabajo.
- Hay desconocimiento sobre competencias laborales
- No existe un diccionario de competencias.

Recomendaciones

De acuerdo a las necesidades anteriormente descritas, se puede recomendar lo siguiente:

- Elaborar un manual de funciones por competencias y poner en conocimiento a todos los colaboradores y personal entrante el contenido de los mismos.
- Entregar el manual de funciones por competencias a todos los trabajadores para que se informen y sepan con certeza cuáles son las funciones que deben realizar en su puesto de trabajo.
- Determinar las competencias laborales necesarias que deben tener la persona que ocupa el puesto de trabajo para desempeñarse exitosamente en el mismo.
- Elaborar un diccionario de competencias con su respectiva apertura en grados para asignar según la jerarquía de cada puesto de trabajo y emprender una campaña de comunicación sobre competencias para que el personal se familiarice con su importancia.

ANEXOS

ANEXO 1

EMPRESA DELLTEX INDUSTRIAL S.A.

Levantamiento de la información

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha de realización

Día	Mes	Año			
		2	0	1	4

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto:

Departamento:

_____ Área _____

Nivel jerárquico: Directivo _____ Ejecutivo _____ Operativo _____

II.- RELACIONES

Supervisado por:

Supervisa a:

No. colaboradores a su cargo:

Clientes Internos:

Clientes Externos:

III.- MISIÓN U OBJETIVO DEL PUESTO

--

Nombres de los entrevistados (expertos)

Antigüedad en el puesto actual _____

Aprobado por: _____

ANEXO 2

V.- CONTENIDO DEL PUESTO (Responsabilidades y deberes)

Levantamiento de Actividades

Recuerde que se está describiendo al cargo y no a la persona.

No.	DESCRIPCIÓN Describir las principales tareas ¿Qué hace?	FRECUENCIA						FINALIDAD ¿Para qué lo hace?	MÉTODO ¿Cómo lo hace?	CLIENTES		
		Tiempo	¿Con qué frecuencia lo hace?							Cliente Interno	Cientes Externos	
No. tareas	Escribir en infinitivo las tareas que realiza (mentales y/o físicas)	Tiempo que utiliza para realizar la tarea	diario	semana	quincenal	mensual	anual	Esporádico	Finalidad básica de cada tarea	Técnicas, métodos o cosas que utiliza	Con otros puestos de trabajo dentro de la empresa	Organizaciones Clientes Proveedores

Elaborado por: Marcela Hidalgo D.

ANEXO 3

I.- RESPONSABILIDADES

<p>POR SUPERVISIÓN O DIRECCIÓN DE PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuántos empleados supervisar directamente?• ¿Cuántos empleados supervisa indirectamente?
<p>POR VALORES MONETARIOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer la clase de responsabilidad y el monto aproximado que el empleado maneja.
<p>POR EQUIPOS O MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer equipos y/o materiales que usa
<p>POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad que tiene el ocupante de manejar información por la naturaleza de su puesto de trabajo.• Establecer la clase de datos confidenciales manejados, si son personales, salariales, de políticas, secretos de negocio, etc.
<p>POR TRÁMITES O PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer los trámites o procesos que realiza.
<p>POR LA SEGURIDAD FÍSICA DE OTRAS PERSONAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Obligación de prevenir los daños o accidentes que por causa de la realización de una tarea podrían afectar a otras personas que se consideran cumplen con las medidas de seguridad, partiendo siempre del supuesto que existen mecanismos de seguridad y funciones correctamente.
<p>POR RESULTADOS</p>

Leer detenidamente y escribir en la parte inferior las responsabilidades que exige el puesto de trabajo.

ANEXO 4

VII.- REQUISITOS DEL CANDIDATO

Recuerde que se está describiendo al cargo y no a la persona.

Describir educación y experiencia laboral mínima requerida para un desempeño laboral satisfactorio

CUADRO DE INSTRUCCIÓN FORMAL:

(Nivel mínimo de instrucción que necesita el cargo para un desempeño óptimo)

Educación básica	Nivel Primaria
Bachiller	Nivel medio o secundaria
Técnico	Estudios técnicos de un oficio -Post bachillerato
Tecnología	Estudios a nivel universitario (1-3 años)
Título Profesional	Estudios adquiridos a nivel de instrucción universitaria (4-5-6 años)
Diplomado	conocimiento de una rama científica adicional
Especialista	Suficiencia y dominio de una rama específica especializada
Maestría o más	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica

Educación mínima _____ Título requerido: _____

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo mínimo de experiencia requerida (práctica adquirida con el tiempo que proporciona conocimiento o habilidades para hacer algo:

Años	entre	entre	Entre	entre	entre	Más de
1 año	2 - 3 años	4 -5 años	6-7 años	8-10 años	11-15 años	16 años

Especificidad de la experiencia:

En instituciones similares	En puestos similares	En posiciones similares
----------------------------	----------------------	-------------------------

REQUISITOS PERSONALES

Edad: _____

Sexo: _____

ANEXO 5

Para llenar favor leer el Diccionario de Competencias de las cuales solamente deberá escoger las competencias necesarias que deberá tener el ocupante para el desarrollo del puesto que ocupa (total debe sumar 14 competencias).

Recuerde que se está describiendo al cargo y no a la persona.

COMPETENCIAS DE GESTIÓN O CONDUCTUALES

COMPETENCIAS CARDINALES / ORGANIZACIONALES

COMPETENCIAS	GRADO DE LA COMPETENCIA			
	A	B	C	D
Orientación a Resultados				
Trabajo en Equipo				
Comunicación				
Integración de Valores				
Innovación y creatividad				
Orientación al Servicio				
Desarrollo de Personas				

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES

COMPETENCIAS	GRADO DE LA COMPETENCIA			
	A	B	C	D

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

COMPETENCIAS	GRADO DE LA COMPETENCIA			
	A	B	C	D

ANEXO 6

REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN

IX.- CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS

Especificar capacitación o educación (conocimientos específicos) necesarias antes de que un empleado ingrese al puesto, Ejemplo: Contabilidad, inventarios, etc.

X.- REQUERIMIENTOS DE CAPACITACIÓN

Conocimientos necesarios adicionales que deberá tener inmediatamente después del ingreso (curso, seminario, pasantía) ejemplo toma de inventarios 40 horas, reglamento interno, manual de funciones, etc.

XI.- CONDICIONES DE TRABAJO

- Agradable
- Desagradable
- Expuesto a riesgos

ESFUERZO FÍSICO

(fuerza: tensión muscular, cansancio o fatiga)

Definir la clase y la cantidad de habilidad física requerida en el desempeño laboral, Indicar las tareas laborales donde se requiera agilidad.

Mencionar cualquier requisito físico fuera de lo común: visión, fuerza, etc.

Clase de trabajo: ligero/ semipesado/pesado/muy pesado.

ESFUERZO MENTAL

(Atención: concentración, tensión nerviosa, fatiga mental).

Grado de concentración: esporádico / intermitente/ constante / pequeña, mediana, alta concentración

Leer detenidamente y llenar en los espacios en blanco

FÍSICO: -----

MENTAL: -----

XII.- RIESGOS

Químicos: (gases, vapores, polvo, líquido)

Físicos: (ruidos, vibraciones, temperatura altas, presiones anormales, radiaciones)

Biológicos: (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánicos, inorgánicos).

Ergonómicos (Posiciones inadecuadas o tareas repetitivas que generen desgaste físico).

Psicológicos: (reacciones neuroendocrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc.) que son conocidas popularmente como “estrés”

Ambientales (Contaminación por sustancias tóxicas)

Leer detenidamente y escoger a qué riesgo de enfermedad se halla expuesto el trabajador

GRACIAS

BIBLIOGRAFÍA

- Alles. (2010). *Nuevo enfoque diccionario de competencias la trilogía*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2006). *5 pasos para transformar una oficina de personal en el área de recursos humanos*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de competencias, la trilogía*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2010). *Nuevo enfoque DIICIONARIO DE COMPETENCIAS La Trilogía*. Buenos Aires: Granica.
- Arbaiza, L. (2011). *Desarrollo de Competencias Gerenciales un modelo alternativo*. Argentina: Seguros Aurora.
- Arbaiza, L. (2012). *Desarrollo de competencias gerenciales*. Buenos Aires: Cengage Learnig Argentina.
- Arbaiza, L. (2012). *Desarrollo de Competencias Gerenciales*. Argentina: Cengage.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Orlando Fernandez Palma.
- C, F. O., Geoffrey, H., Leticia, R., Marienela, A., & Angel, F. M. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. Mc Graw Hill.
- Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho.
- Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. Bogotá: El Búho.
- CHIAVENATO, I. (2003). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavento, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Río de Janiero: Conaes.

- Dessler, G. (1994). *Human resource management*. New Jersey: Printice Hall 2a ed.
- Ernest, & Young. (1998). *Consultores Manual del Director de Recursos Humanos*. Madrid: Edición especial de cinco días.
- Fernandez- Rios, M. J. (1997). *Valoración de Puestos de Trabajo*. Madrid-España: Díaz de Santos.
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. Mexico: Litofrámica Ingramex.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. Mc Grae Hill.
- Franklin, B. (2004). *Organización de empresas*. Mc Hill.
- Franklin, E. (2004). *Organización de empresas*. Mc Graw Hill.
- Fuertes, F. (1991). *Análisis de Puestos Fundamentos y Técnicas*. Santa Cruz de Tenerife: Universidad de la Laguna.
- Graen, G. (1976). *Role-marketing processes xithin complex organization*. Chicago: Rand Mc Hally.
- Idalberto, C. (s.f.).
- Jany, E. J. (1994). *Investigación integral de mercados*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Jaques Elliot y Casosn, K. (1994). *Human Capability*. Falls Chruch: Cason Hall& Co.Publishers Ltd.
- Jaques, E., & Casosn, K. (1994). *Human Capability*. Falls Cruch: Cason Hall;Co.Publisher.
- Katz, Daniel, & T.Kahn, y. R. (1970). *Psicología social das organizacoes*. Sao Paulo: Atlas.
- Levy Levoyer, C. (1992). *la gestion des compétences*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Levy-Levoyer, C. (1992). *La gestion des compétences*. París: Les éditions d'organisation.
- McClelland. (1976). *Humana motivation*. Nueva York: Cambrige University Pres.
- McClelland, D. C. (1999). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Pres.

- McCormick. (1976). *Job and task analisis*. Nueva York: Dunnette.
- McCormick. (1976). *Job and task analisis*. Nueva York: Dunnette, M. D.
- Micheal, C., Norbert, E., & Robert, H. (1995). *Human Resource management*. New Yersey: Printice Hall.
- Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999). *Salarios, Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999). *Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Santa Fé de Bogotá: McGraw Hill.
- Moreno, J. (2000). *Selección de Personal*. Quito.
- Muñoz, G. J., Quintero, C. J., & Munévar, M. R. (2001). *Cómo desarrollar competencias investigativas en educación*. Bogotá: Magisterio Aula Abierta.
- Muñoz, G., & y Munévar M., R. A. (2001). *Cómo desarrollar competencias investigativas en educación*. Bogotá: Magisterio, Aula Abierta.
- OIT. (s.f.). *WWW.OCI.ES*. Recuperado el 10 de 09 de 2013
- Puchol, L. (1993). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Esic.
- Rimsky, T. M. (2005). *Administración de la Remuneración Total*. Mexico: McGraw-Hill.
- Rios, M. F. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. España: Diaz de Santos S.A.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. USA: JOHN WILEY & SONS. iNC.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. USA: John Wiley;Sons Inc.
- stanton, w. (1999). *Fundamentos de marketing*. mexico: MCGRAW HILL.
- Thompson, I. (07 de 2009). <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>. Recuperado el 18 de 08 de 2013, de <http://www.promonegocios.net>
- www.historia de la administracionescuelas*. (27 de 10 de 2012). Recuperado el 09 de 09 de 2013

Zuani, R. E. (2003). *Introducción a la administración de organizaciones*. Maktub.

WEBGRAFÍA

- *http: www.historia de la administracionescuelas*. (27 de 10 de 2012). Recuperado el 09 de 09 de 2013
- <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-19.htm>
- <http://www.slideshare.net/mrojas/los-manuales>
- <http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-anuales/#ixzz2bi0pQ4dy>.
- [http://humans-talen.blogspot.com/2008/11/manual-de organización-y funciones.html](http://humans-talen.blogspot.com/2008/11/manual-de-organización-y-funciones.html)