

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y RECURSOS**  
**HUMANOS**



**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN**  
**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y RECURSOS HUMANOS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE**  
**DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PLATINIUM**  
**PART PLATPART S.A. QUITO – 2014**

**AUTOR:**

**JAIME TOMÁS PROAÑO SÁNCHEZ**

**DIRECTOR:**

**MSC. LUIS DÁVILA**

**QUITO - ECUADOR**

**2014**

## **CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Grado presentado por señor Jaime Tomás Proaño Sánchez, para optar el Grado Académico de Ingeniero en Administración de Empresas y Recursos Humanos cuyo título es: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PLATINIUM PART PLATPART S.A. QUITO – 2014.

Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del Jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Quito D. M. a los treinta días del mes de marzo del 2014.

Msc. Luis Dávila  
**TUTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Yo, Jaime Tomás Proaño Sánchez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento y que no he plagiado dicha información.

Jaime Tomás Proaño Sánchez

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien dentro de mi vida es un pilar fundamental, que me ha permitido pese a mi deficiencia visual, demostrar que las personas cuando desean algo y están bien encaminadas pueden sobresalir y romper esquemas.

A mis padres, hermanos, que siempre estuvieron presentes en mi formación, y hoy este logro también es un reconocimiento para ellos.

A mi esposa y mis hijos, porque ellos son las personas a las cuales les dedico cada uno de mis triunfos, ya que son fuente de motivación, de alegría y principalmente de amor

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecimiento especial a mis maestros, quienes con su guía e experiencia, supieron transmitir todo su conocimiento.

Eterna gratitud para mis padres, hermanos que acompañaron durante mi proceso de formación y aprendizaje.

Gratitud a mi esposa Patricia, y a mis hijos Patricio y Tomas que fueron fuente de motivación para concluir con este peldaño en mi vida, este esfuerzo es por ellos y para ellos.

Agradecimiento a la empresa Platinum Part Platpart S. A. de quien tengo la mayor apertura para la aplicación de mi conocimiento, y el desarrollo profesional que requiero.

## Contenido

<b>CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR</b>	<b>i</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>xiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>3</b>
<b>PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Formulación del Problema</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Objetivos</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1 Objetivo General</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2 Objetivos Específicos</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Justificación e Importancia</b>	<b>5</b>
<b>1.5 Hipótesis</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO II</b>	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Gestión de Recursos Humanos por Competencias</b>	<b>7</b>
<b>2.2 La Motivación humana como base de las competencias</b>	<b>8</b>
<b>2.3 Aptitudes, personalidad, comportamientos y competencias</b>	<b>10</b>
<b>2.4 Antecedente histórico de las competencias</b>	<b>11</b>
<b>2.5 Varias definiciones de competencias</b>	<b>13</b>
<b>2.6 Competencias y actividades de un cargo</b>	<b>15</b>
<b>2.7 Aplicación de un esquema de competencias por niveles</b>	<b>17</b>
<b>2.8 Corrientes de la gestión por competencias</b>	<b>18</b>
<b>2.8.1 Enfoque americano</b>	<b>19</b>
<b>2.8.2 Enfoque europeo</b>	<b>20</b>
<b>2.9 Clasificación o tipos de competencias</b>	<b>21</b>

<b>2.10 El proceso de identificar competencias</b>	<b>22</b>
2.10.1 El análisis y Descripción de puestos como paso inicial	23
2.10.2 Técnicas para identificar competencias	24
2.10.2.1 La Observación	25
2.10.2.2 La auto descripción	25
2.10.2.3 La Entrevista	26
2.10.2.4 El Método de Incidentes críticos	27
<b>2.11 Perfiles por competencias</b>	<b>28</b>
<b>2.12 Métodos para elaborar perfiles por competencias</b>	<b>29</b>
2.12.1 El Análisis Ocupacional	30
2.12.1.1 El Método DACUM (Developing a Curriculum)	30
2.12.1.2 El Método AMOD	33
2.12.1.3 El SCID	33
2.12.2 El Análisis Funcional (AF)	34
2.12.3 El Método Constructivista ETED	36
<b>2.13 Metodología Modelando Perfiles por Competencias</b>	<b>37</b>
2.13.1 Definición del Método	37
2.13.2 Beneficios de la Metodología	37
2.13.3 Etapas de la Metodología	38
<b>2.14 Técnicas para diseñar perfiles por competencias (Varios Autores)</b>	<b>39</b>
2.14.1 Panel de Expertos	39
2.14.2 La Entrevista	40
2.14.3 La Entrevista de Eventos Conductuales	40
<b><i>CAPÍTULO III</i></b>	<b>42</b>
<b><i>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA</i></b>	<b>42</b>
3.1 Platinum Part PlatPart S.A.	42
3.2 Filosofía de la Empresa	43
3.2.1 Visión de la Empresa	43
3.2.2 Misión de la Empresa	43
3.2.3 Valores Corporativos	43
3.2.4 Política de Calidad	44
3.2.5 Objetivos de la Calidad	44
3.2.6 Política de Salud y Seguridad Industrial	44
3.3 Cadena de Valor de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.	45
3.4 Estructura Orgánica. Organigrama	46
3.5 Estudio de percepción de los empleados con respecto su situación en la empresa	54
3.5.1 Población y Muestra	54
3.5.1.1 Población	54
3.5.1.2 Muestra	54

3.6 Interpretación y análisis de resultados _____	55
3.7 F.O.D.A. de la empresa PLATINIUM PART PLATPART S.A. _____	112
3.7.1 Concepto de Matriz FODA _____	112
3.8 Conclusiones de la investigación _____	114
<b>CAPITULO IV _____</b>	<b>115</b>
<b>MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS _____</b>	<b>115</b>
4.1 Aplicación de la metodología _____	115
4.2 Visión, Misión, valores corporativos de PLATINIUM PART PLATPART S.A. _	116
4.3 Diccionario de competencias _____	117
4.3.1 Competencias cardinales _____	117
4.3.2 Competencias nivel ejecutivo _____	118
4.3.3 Competencias por áreas _____	121
4.4 Gradación de las competencias _____	125
4.5 Levantamiento de funciones _____	126
4.5.1 Identificar actividades del Cargo. _____	126
4.5.2 Ponderación de actividades, determinación de actividades esenciales _____	126
4.5.3 Definición de conocimientos _____	128
4.5.4 Definición de competencias asociadas al Cargo. _____	128
4.5.5 Establecimiento del objetivo del puesto, y requisitos adicionales. _____	129
4.5.6 Perfiles de puesto de la empresa PLATINIUM PART PLATPART S.A. _____	129
<b>DIRECCIÓN _____</b>	<b>130</b>
GERENTE ADMINISTRATIVO _____	131
<b>ÁREA ADQUISICIONES _____</b>	<b>134</b>
DIRECTOR DE ADQUISICIONES _____	135
ASISTENTE DE ADQUISICIONES _____	139
<b>ÁREA COMERCIAL _____</b>	<b>142</b>
DIRECTOR COMERCIAL _____	143
ANALISTA DE FLOTAS _____	146
ASESOR TÉCNICO _____	149
ASISTENTE DE VENTAS QUITO _____	153
CHOFER QUITO _____	156
OPERADOR CAF _____	159
<b>ÁREA DE BODEGA _____</b>	<b>162</b>
JEFE DE BODEGA _____	163
AYUDANTE DE BODEGA _____	166
<b>ÁREA DE CONTABILIDAD _____</b>	<b>168</b>
DIRECTOR DE CONTABILIDAD _____	169
ASISTENTE CONTABLE _____	172
ASISTENTE DE CRÉDITO Y CARTERA _____	175
<b>ÁREA DE TALENTO HUMANO _____</b>	<b>178</b>



DIRECTOR DE TALENTO HUMANO _____	179
MENSAJERO _____	182
RECEPCIÓN QUITO _____	185
SERVICIOS GENERALES QUITO _____	188
JEFE REGIONAL DE VENTAS _____	191
ASISTENTE DE VENTAS GUAYAQUIL _____	194
RECEPCIÓN GUAYAQUIL _____	197
CHOFER GUAYAQUIL _____	200
SERVICIOS GENERALES GUAYAQUIL _____	203
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____</b>	<b>205</b>
<b>5.1 Conclusiones _____</b>	<b>205</b>
<b>5.2 Recomendaciones _____</b>	<b>206</b>
<b>Bibliografía _____</b>	<b>208</b>
<b>ANEXOS _____</b>	<b>210</b>
<b>ANEXO 1 _____</b>	<b>211</b>
<b>ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS _____</b>	<b>211</b>
<b>ANEXO 2 _____</b>	<b>216</b>
<b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES DE LA EMPRESA PLATINIUM PART PLATPART S.A. _____</b>	<b>216</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<b>Fig. 2.1</b>	Gestión Integral	<b>7</b>
<b>Fig. 2.2</b>	Génesis de las competencias	<b>10</b>
<b>Fig. 2.3</b>	Modelo de Ice Berg	<b>14</b>
<b>Fig. 2.4</b>	Competencias	<b>16</b>
<b>Fig. 2.5</b>	Tipos de Competencias	<b>22</b>
<b>Fig. 3.1</b>	Cadena de Valor de Platinum Part PlatPart S.A.	<b>45</b>
<b>Fig. 3.2</b>	Organigrama Dirección	<b>47</b>
<b>Fig. 3.3</b>	Organigrama Dirección de Contabilidad	<b>48</b>
<b>Fig. 3.4</b>	Organigrama Dirección de Talento Humano	<b>49</b>
<b>Fig. 3.5</b>	Organigrama Dirección de Adquisiciones	<b>50</b>
<b>Fig. 3.6</b>	Organigrama Dirección Comercial	<b>51</b>
<b>Fig. 3.7</b>	Organigrama Área de Bodega	<b>52</b>
<b>Fig. 3.8</b>	Organigrama Sucursal de Guayaquil	<b>53</b>
<b>Fig. 3.9</b>	Representación porcentual sobre satisfacción por trabajo en la empresa por ciudad	<b>55</b>
<b>Fig. 3.10</b>	Representación porcentual sobre satisfacción por trabajo en la empresa por área	<b>56</b>
<b>Fig. 3.11</b>	Representación porcentual sobre la organización del trabajo en la empresa por ciudad	<b>58</b>
<b>Fig. 3.12</b>	Representación porcentual sobre la organización del trabajo en la empresa por área	<b>59</b>
<b>Fig. 3.13</b>	Representación porcentual las funciones y responsabilidades por ciudad	<b>61</b>
<b>Fig. 3.14</b>	Representación porcentual sobre las funciones y responsabilidades por área	<b>62</b>
<b>Fig. 3.15</b>	Representación porcentual sobre repartición de cargas por ciudad	<b>64</b>
<b>Fig. 3.16</b>	Representación porcentual sobre repartición de cargas por área	<b>65</b>
<b>Fig. 3.17</b>	Representación porcentual sobre el trabajo en la empresa por ciudad	<b>67</b>
<b>Fig. 3.18</b>	Representación porcentual sobre el desarrollo de habilidades por área	<b>68</b>
<b>Fig. 3.19</b>	Representación porcentual sobre los conocimientos del responsable por ciudad	<b>70</b>

<b>Fig. 3.20</b>	Representación porcentual sobre conocimientos del responsable por área	<b>71</b>
<b>Fig. 3.21</b>	Representación porcentual sobre delegación de funciones por ciudad	<b>73</b>
<b>Fig. 3.22</b>	Representación porcentual sobre delegación de funciones por área	<b>74</b>
<b>Fig. 3.23</b>	Representación porcentual sobre toma de decisiones por ciudad	<b>76</b>
<b>Fig. 3.24</b>	Representación porcentual sobre toma de decisiones por área	<b>77</b>
<b>Fig. 3.25</b>	Representación porcentual sobre información de desempeño por ciudad	<b>79</b>
<b>Fig. 3.26</b>	Representación porcentual sobre información de desempeño por área	<b>80</b>
<b>Fig. 3.27</b>	Representación porcentual sobre trabajo en equipo por ciudad	<b>82</b>
<b>Fig. 3.28</b>	Representación porcentual sobre trabajo en equipo por área	<b>83</b>
<b>Fig. 3.29</b>	Representación porcentual sobre la comunicación interna por ciudad	<b>85</b>
<b>Fig. 3.30</b>	Representación porcentual sobre la comunicación interna por área	<b>86</b>
<b>Fig. 3.31</b>	Representación porcentual sobre información necesaria para desempeño por ciudad	<b>88</b>
<b>Fig. 3.32</b>	Representación porcentual sobre información necesaria para desempeño por área	<b>89</b>
<b>Fig. 3.33</b>	Representación porcentual sobre coordinación en las áreas de trabajo por ciudad	<b>91</b>
<b>Fig. 3.34</b>	Representación porcentual sobre coordinación en las áreas de trabajo por área	<b>92</b>
<b>Fig. 3.35</b>	Representación porcentual sobre instalaciones del área de trabajo por ciudad	<b>94</b>
<b>Fig. 3.36</b>	Representación porcentual sobre las instalaciones del área de trabajo por área	<b>95</b>
<b>Fig. 3.37</b>	Representación porcentual sobre capacitación del trabajo por ciudad	<b>97</b>
<b>Fig. 3.38</b>	Representación porcentual sobre capacitación del trabajo por área	<b>98</b>
<b>Fig. 3.39</b>	Representación porcentual sobre la iniciativa del líder por ciudad	<b>100</b>
<b>Fig. 3.40</b>	Representación porcentual sobre la iniciativa del líder por área	<b>101</b>
<b>Fig. 3.41</b>	Representación porcentual sobre reconocimiento de tareas por ciudad	<b>103</b>
<b>Fig. 3.42</b>	Representación porcentual sobre reconocimiento de tareas por área	<b>104</b>
<b>Fig. 3.43</b>	Representación porcentual sobre oportunidades de crecimiento por ciudad	<b>106</b>
<b>Fig. 3.44</b>	Representación porcentual sobre oportunidades de crecimiento por área	<b>107</b>

<b>Fig. 3.45</b>	Representación porcentual sobre el nombre y prestigio de la empresa por ciudad	<b>109</b>
<b>Fig. 3.46</b>	Representación porcentual sobre el nombre y prestigio de la empresa por área	<b>110</b>
<b>TABLA 2.1</b>	Tipos de Liderazgo	<b>18</b>
<b>TABLA 2.2</b>	Tipos de Análisis	<b>30</b>
<b>TABLA 2.3</b>	Semejanzas y Diferencias de los métodos	<b>34</b>
<b>TABLA 3.1</b>	Detalle de población 1	<b>54</b>
<b>TABLA 3.2</b>	Detalle de población 2	<b>54</b>
<b>TABLA 3.3</b>	Satisfacción por trabajo en la empresa por ciudad	<b>55</b>
<b>TABLA 3.4</b>	Satisfacción por trabajo en la empresa por área	<b>56</b>
<b>TABLA 3.5</b>	Organización del trabajo por ciudad	<b>58</b>
<b>TABLA 3.6</b>	Organización del trabajo por área	<b>59</b>
<b>TABLA 3.7</b>	Funciones y responsabilidades por ciudad	<b>61</b>
<b>TABLA 3.8</b>	Funciones y responsabilidades por área	<b>62</b>
<b>TABLA 3.9</b>	Repartición de cargas por ciudad	<b>64</b>
<b>TABLA 3.10</b>	Repartición de cargas por área	<b>65</b>
<b>TABLA 3.11</b>	Desarrollo de habilidades por ciudad	<b>67</b>
<b>TABLA 3.12</b>	Desarrollo de habilidades por área	<b>68</b>
<b>TABLA 3.13</b>	Conocimientos del responsable por ciudad	<b>70</b>
<b>TABLA 3.14</b>	Organización del trabajo por área	<b>71</b>
<b>TABLA 3.15</b>	Delegación de funciones por ciudad	<b>73</b>
<b>TABLA 3.16</b>	Delegación de funciones por área	<b>74</b>
<b>TABLA 3.17</b>	Toma de decisiones por ciudad	<b>76</b>
<b>TABLA 3.18</b>	Toma de decisiones por área	<b>77</b>
<b>TABLA 3.19</b>	Información de desempeño por ciudad	<b>79</b>
<b>TABLA 3.20</b>	Información de desempeño por área	<b>80</b>
<b>TABLA 3.21</b>	Trabajo en equipo por ciudad	<b>82</b>

<b>TABLA 3.22</b>	Trabajo en equipo por área	<b>83</b>
<b>TABLA 3.23</b>	Comunicación por ciudad	<b>85</b>
<b>TABLA 3.24</b>	Comunicación interna por área	<b>86</b>
<b>TABLA 3.25</b>	Información necesaria para desempeño por ciudad	<b>88</b>
<b>TABLA 3.26</b>	Información necesaria para desempeño por área	<b>89</b>
<b>TABLA 3.27</b>	Coordinación en las áreas de trabajo por ciudad	<b>91</b>
<b>TABLA 3.28</b>	Coordinación en las áreas de trabajo por área	<b>92</b>
<b>TABLA 3.29</b>	Instalaciones del área de trabajo por ciudad	<b>94</b>
<b>TABLA 3.30</b>	Instalaciones del área de trabajo por área	<b>95</b>
<b>TABLA 3.31</b>	Capacitación del trabajo por ciudad	<b>97</b>
<b>TABLA 3.32</b>	Capacitación del trabajo por área	<b>98</b>
<b>TABLA 3.33</b>	Iniciativa del líder por ciudad	<b>100</b>
<b>TABLA 3.34</b>	Iniciativa del líder por área	<b>101</b>
<b>TABLA 3.35</b>	Reconocimiento de tareas por ciudad	<b>103</b>
<b>TABLA 3.36</b>	Reconocimiento de tareas por área	<b>104</b>
<b>TABLA 3.37</b>	Oportunidades de crecimiento por ciudad	<b>106</b>
<b>TABLA 3.38</b>	Oportunidades de crecimiento por área	<b>107</b>
<b>TABLA 3.39</b>	Nombre y prestigio de la empresa por ciudad	<b>109</b>
<b>TABLA 3.40</b>	Nombre y prestigio de la empresa por área	<b>110</b>
<b>TABLA 4.1</b>	Competencia por área	<b>122</b>
<b>TABLA 4.2</b>	Parámetros para evaluar Actividades método MPC	<b>127</b>
<b>TABLA 4.3</b>	Escala de cada parámetro para medir actividades MPC	<b>127</b>
<b>TABLA 4.4</b>	Escala de medición para el conocimiento	<b>128</b>

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y**  
**RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE DESEMPEÑO**  
**POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA PLATINIUM PART PLATPART**  
**S.A QUITO – 2014.**

**Autor:** Jaime Tomás Proaño Sánchez

**Director:** Msc. Luis Dávila

**Fecha:** Quito, Abril 2014

**RESUMEN EJECUTIVO**

La propuesta de Implementación de un Manual de Desempeño por Competencias para la empresa Platinium Part PlatPart S.A., responde al análisis FODA, determinando que cuenta entre sus debilidades la falta de herramientas de Gestión de Recursos Humanos entre ellas el sistema de Evaluación de Desempeño. Se propone una herramienta que tendrá un gran impacto ya que permitirá conocer las necesidades reales de la empresa en lo que respecta la mejora continua de sus recursos humanos, entendiendo que la empresa está en pleno crecimiento dentro del mercado en el país y con la finalidad de optimizar sus procesos comprende que debe contar con personal calificado y competente, contando con herramientas de captación y contratación dentro del proceso de recursos humanos y que permitan predecir el desempeño laboral de sus trabajadores. El manejo de herramientas de gestión gerencial, permite identificar las brechas que existen entre la situación deseada y la situación real, y sobre esta base construirá los mecanismos adecuados a fin de lograr la consecución de los objetivos organizacionales. Esta propuesta ha definido características y habilidades personales que se desprenden de la descripción de puestos como factores a evaluar, grados y ponderación con una métrica que permita se convierta en un instrumento que estimule a los empleados independiente de su nivel o posición dentro de la estructura organizativa a dar lo mejor de sí y sobre todo a apuntalar sus áreas de mejora, esto en beneficio propio y de la organización, todo esto enmarcado en un proceso de mejora continua de la Empresa Platinium Part PlatPart S.A..

**DESCRIPTORES:** Evaluación, Desempeño, Mejora Continuo

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como propósito, confrontar los aspectos que relacionan las competencias que deben poseer los trabajadores en las organizaciones de alto desempeño. En esta propuesta de tipo bibliográfico y documental, los planteamientos realizados forman parte de una revisión teórica basada en la opinión de varios autores con respecto a las competencias.

El concepto de competencias no es nuevo, pero ha ido evolucionando con el tiempo, y como veremos en la sustentación teórica como conclusión ahora se lo cataloga como un comportamiento, apoyado en las conocimientos y destrezas que toda personas posee, y basados en este concepto desarrollamos este trabajo, con la finalidad de aportar al desarrollo de herramientas mixtas que permitan acoplar lo mejor de cada concepto en un producto que sustente el crecimiento profesional de los individuos y por ende el cumplimiento de sus metas tanto personales como empresariales.

Cabe recalcar que en el mundo empresarial el recurso Humano es el más crítico, ya que con el pasar del tiempo este se ha vuelto muy competitivo, fruto del crecimiento vertiginoso en el que se ven avocadas algunas empresas, es por ello que se vuelve necesario el que toda empresa cuente con herramientas que le permitan gestionar este recurso, tanto en sus competencias como en sus motivaciones e intereses.

El presente trabajo es una aplicación práctica, del conocimiento adquirido en la Universidad, y a lo largo de la experiencia que me ha dado el trabajar en varias empresas y conocer sus fortalezas y debilidades, así como el conocer de cerca la aplicación de modelos de competencias, y poder tomar lo mejor de cada uno de ellos.

Llegando a la siguiente reflexión, una empresa con una visión compartida, que se rija por objetivos, principios y valores, hace del cliente su razón de ser y concibe que la única forma de hacer que sus estrategias se lleven a cabo es por medio de las competencias gerenciales así como también por las habilidades y destrezas de su talento humano, logrando ubicarla dentro de las mejores organizaciones de alto desempeño.

En la presente propuesta se encontrará: en el capítulo I Problema – antecedentes en los que se puede deducir como a nivel del mundo, de Latinoamérica y de país se ha realizado algún diagnóstico de la evaluación desempeño, luego se halla justificación, objetivos.

En el capítulo II, está el Marco Teórico, el mismo que constituye una clara recopilación de información científica que sustenta el tema. Así, da inicio con una amplia explicación sobre lo que es el plan de mejora continua, definición y características. Se continúa el recorrido teórico sobre Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Se concluye este apartado detallando los métodos utilizados en la gestión de Talento Humano.

Seguidamente se presenta el capítulo III, con la situación actual de la empresa, detallando la misión, visión, principios y el análisis FODA. Se incluye la encuesta realizada a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A., la interpretación y el análisis de los resultados obtenidos.

Luego se halla el capítulo IV encontramos la propuesta para mejorar el desempeño de cada funcionario de la empresa.

Finalmente, está el capítulo V, constan las conclusiones y recomendaciones, con el total convencimiento de que la evaluación permanente constituye el medio idóneo para ir mejorando y creciendo institucionalmente.



## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Considerando el actual entorno empresarial por el que atraviesa el Ecuador y las perspectivas a futuro, los empresarios están tomando consciencia de que aquellos factores críticos de éxito del pasado deben ser rediseñados para adaptarse al presente y futuro, garantizando la proyección de la compañía.

Siendo conscientes de la necesidad de desarrollar nuevas orientaciones estratégicas tendientes a potenciar la participación de la compañía en el mercado, y reconociendo que el recurso humano es de vital importancia, existe la tendencia en los ejecutivos de adoptar Modelos de Administración de Recursos humanos, que les ayude a desarrollar competencias laborales, que integren estrategias competitivas y desarrollen tendencias globales, en base a los requerimientos de su gente.

Un Modelo de Administración de Recursos humanos basado en Competencias, tiene como objetivo administrar todos los procesos de recursos humanos con una visión global de la organización y alineando los aportes individuales con las estrategias organizacionales basándose en un estándar adaptado a cada empresa. Es una herramienta para el manejo de una gestión integral que permita generar una cultura organizacional de alto rendimiento, identificar los factores de éxito en cada una de las posiciones de la organización, que busca asegurar la ejecución exitosa de los objetivos del plan estratégico. Potencializa el desempeño de su personal, gestionando el talento de las personas y su capacidad de obtener resultados superiores y consistentes.

El modelo propuesto busca identificar y desarrollar las competencias personales y profesionales de los colaboradores de una empresa nacional, con el fin de enfocar a su

personal con los objetivos organizacionales, buscando que sean agentes de cambio dentro de la nueva visión organizacional. Tiene un enfoque con los sistemas de gestión de recursos humanos los cuales incluye, entre algunas de sus aplicaciones, la selección del personal, la gestión de los procesos de evaluación de desempeño y la capacitación del personal basado en competencias establecidas con los ejecutivos de la compañía.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿Por qué el disponer de un manual por competencias mejorará el rendimiento de los empleados en la empresa Platinum Part PlatPart S.A.?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar un manual de desempeño por competencias para la empresa Platinum Part PlatPart S. A., que ayudará a encontrar las actividades claves de cada cargo y trabajar sobre ellas, buscando un mejor desempeño de los empleados.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar un Marco Teórico que sustente la problemática y en la que detalla el manejo de recursos humanos por competencias.
- ✓ Diagnosticar el nivel de conocimiento que tiene cada empleado sobre el cargo que desempeña en la empresa.
- ✓ Planificar el plan operativo de la propuesta enunciada.
- ✓ Describir el formato de evaluación del desempeño de cada empleado.

#### **1.4 Justificación e Importancia**

El presente trabajo investigativo tiene como finalidad obtener las bases para la implementación de un Manual de Desempeño por Competencias. La empresa PLATINIUM PART PLATPART S.A., inicia sus operaciones en el año 2007, y su principal actividad es la comercialización de Partes y piezas de vehículos pesados, específicamente en la actualidad comercializa Neumáticos, sistemas de filtración y repuestos.

La empresa debido a su vertiginoso crecimiento ha ido incorporando personal, pero sin ninguna guía, por lo que actualmente se enfrenta a que hay cargos que cumplen funciones dispersas, no se tiene estructurado un manual de funciones donde estas sean cumplidas por el empleado y que sean las que corresponden a la denominación del puesto, y mucho menos se puede evaluar con exactitud su productividad.

Esto genera que varios empleados cumplan actividades similares, y cuando existe algún error no se pueda dar seguimiento para corregir, o que actividades no se cumplan y no sepa quién es el responsable de dicha labor.

Adicional a esto la capacitación que se brinda a los empleados es en función de requerimientos específicos, y más no en función de lo que el empleado realiza, con la finalidad de fortalecer su ámbito de acción.

La empresa se plantea como objetivo del 2014 certificar con la norma ISO 9001 2008, esta norma exige el manejo de recursos humanos por competencias, por lo cual se hace necesaria la implementación de esta herramienta.

Y al final, es totalmente factible, dado que se cuenta con la disponibilidad de la gerencia de la empresa que continuamente están trabajando en crear nuevas oportunidades para mejorar la calidad de la misma.

## **1.5 Hipótesis**

Diseñar el Manual de Perfiles por Competencias que permitirá contar con una herramienta esencial para crear, desarrollar y fortalecer habilidades en el talento humano e incidirá en el incremento de los niveles de comercialización y posicionamiento de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.

## CAPITULO II

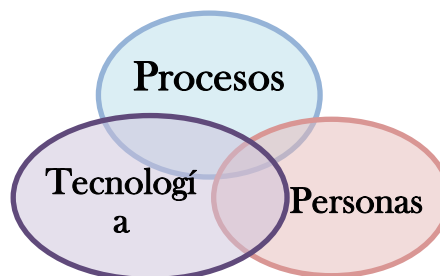
### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Según Ernst & Young (2002), las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se benefician de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.

El concepto de las competencias, no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas.

Para la implantación, se requiere una visión global de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.



**Fig. 2.1** Gestión Integral  
**Fuente:** Ernst & Young Consultores  
**Elaborado por:** Jaime Tomás Proaño S.

## 2.2 La Motivación humana como base de las competencias

La palabra competencia como tecnicismo fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando (McClelland, 1973) profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo llamado Examinar competencias más que examinar la inteligencia. En éste, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo (Simpson, 2002).

De esta manera, McClelland abordó el concepto de competencia relacionándolo con la motivación humana más que con el intelecto. Por consiguiente, la motivación es el interés recurrente en un individuo que sirve para lograr objetivos; es un incentivo que energiza y orienta comportamientos (Alles 2002).

Martha Alles (2002) señala que en el análisis de David McClelland sobre motivación humana, se explican tres factores de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral. A continuación se describen dichos factores.

- *Los logros como motivación:* Esta gente prefiere desempeñarse en actividades que le permitan mejorar personal y profesionalmente; se sienten atraídas hacia empleos donde las situaciones se tornan difíciles; y, tener la responsabilidad personal por el resultado, gustan recibir información de cuán bien trabajan y creen que pueden hacerlo mejor.
- *El poder como motivación:* La gente motivada por este factor, asocia su trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.
- *La pertenencia como motivación.* La necesidad de estar con otros, pertenecer a un grupo determinado. Para Caretta, Dalziel y Mitrani (citados en Alles, 2002)

las motivaciones como elementos de competencia laboral, no son suficientes, ya que éstas deben combinarse con otras características y capacidades personales para poder enfrentar el actual contexto laboral.

Por ello fue preciso buscar otros elementos de competencia que definieran mejor el concepto y que predijeran el grado de éxito de un individuo en una organización.

Siguiendo esta línea de pensamiento, uno de los proyectos realizados en Estados Unidos fue la identificación de atributos en empresarios exitosos. La investigación consistió en aplicar entrevistas sobre comportamiento en una situación determinada. A los entrevistados se les pidió que identificaran situaciones importantes en su trabajo que tuvieran que ver con los objetivos de su función, y que destacaran los puntos positivos o negativos. Después se les pidió que narraran detalladamente esas situaciones, así como lo que hicieron en cada momento. Con este tipo de entrevistas, los investigadores del comportamiento humano determinarían los factores de éxito en el trabajo (Mertens, 1999).

La investigación de Richard Boyatzis fue retomada por Spencer y Spencer quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Definieron la competencia como “una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993,p.13).

Estos autores explican que una característica subyacente es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. Significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como estándar de efectividad, se entiende que la competencia predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Como ejemplos de criterios se tienen: el volumen de ventas o el número de clientes que compran un servicio (Alles, 2002).

### 2.3 Aptitudes, personalidad, comportamientos y competencias

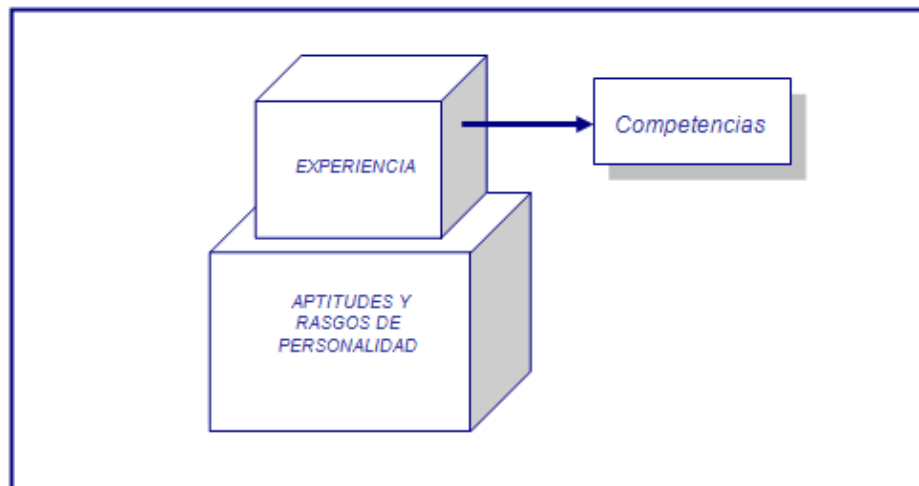
Las aptitudes y los rasgos de personalidad constituyen el cimiento sobre el que se construyen las competencias. Sin estos dos fundamentos no es posible que un individuo pueda aprehender determinadas competencias.

La aptitud es la potencialidad para realizar o para aprender cierto tipo de cosas. Algunas aptitudes son, por ejemplo, la capacidad de concentración, el razonamiento matemático, la capacidad verbal, la memoria asociativa, el razonamiento espacial o la destreza motriz.

Los rasgos de personalidad son el conjunto de peculiaridades que constituyen a la persona, tales como: equilibrio emocional, agresividad, extroversión, introversión, paciencia, optimismo, adaptabilidad, empatía, paciencia.

Las aptitudes y los rasgos de personalidad representan una ineludible plataforma para que las experiencias de un individuo puedan incorporarle determinadas capacidades que lo tornen competente. El diagrama manifiesta este concepto.

*Génesis de las competencias*



**Fig. 2.2** Génesis de las competencias  
**Fuente:** Ernst & Young Consultores  
**Elaborado por:** Jaime Tomás Proaño S.



## **2.4 Antecedente histórico de las competencias**

Este concepto surge en los años ochenta en los países industrializados y toma fuerza por ser considerada como la alternativa de mayor pertinencia para capacitar la mano de obra requerida por el acelerado y constante cambio en las estructuras productivas mundiales. La capacitación a través del enfoque de competencias laborales garantiza la inserción continua y rápida al mercado de trabajo; el efecto directo de dicha inserción es la reformulación de la relación educación-trabajo. En los años noventa el concepto llega a América Latina como opción viable de formación y de desarrollo.

Gobiernos latinoamericanos han designado ciertas instituciones para liderar una política formativa mirando hacia este enfoque y han calificado lo anterior como fracaso de las políticas de Estado para promover el empleo y la transición del bachillerato al trabajo.

Esta responsabilidad fue concedida a distintas instituciones como el SENAC en Brasil, SENA en Colombia o CONOCER en México. Estas instituciones han adoptado el Enfoque de Competencias por considerarlo el punto de partida para construir respuestas de formación profesional en el sector productivo, caracterizadas por tener carácter flexible, de calidad en términos de eficacia y eficiencia; y ser considerada una oportunidad para apuntar a la pertinencia entre los sectores educativo y productivo del país.

Según Claude Levy Leboyer (1997), a principios de la década de los 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como necesidad del logro (resultados cuantitativos) y la segunda como calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel

en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos.

La aplicación práctica de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor, en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que 2/3 (dos tercios) de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y en consecuencia a esto, de su localidad. Estos resultados conllevaron a que los estudios de este tipo se extendieran en el mundo laboral. Todos querían encontrar la clave que permitiera a las organizaciones ahorrar en tiempo y dinero en los procesos de selección de personal; por una razón u otra, la problemática universal en torno a qué formación debe poseer la persona, y que fuere adecuada para desempeñarse con éxito en un puesto determinado, aún no estaba resuelto.

En el año 1973, McClelland demuestra que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional. Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Durante estas investigaciones encuentra que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento, era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).

## 2.5 Varias definiciones de competencias

Spencer y Spencer (1993) señalan que son cinco los principales tipos de competencias:

1. *Motivación*: Son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. *Características*: Físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.
3. *Concepto de uno mismo*: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona.  
Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo
4. *Conocimiento*: Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.
5. *Habilidad*: La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos.

Es importante señalar que de estos cinco grupos, se diferencian aquellas competencias fáciles de detectar, como lo son las habilidades y conocimientos, y las difíciles de detectar, como la motivación, el concepto de uno mismo o los rasgos de personalidad. Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas (Paredes, 2002).

Para facilitar el estudio de la competencia laboral, los autores mencionados diseñaron el Modelo del Iceberg, donde muestran precisamente las competencias citadas. A

continuación se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en el fondo. Fuente: Spencer y Spencer, 1993.

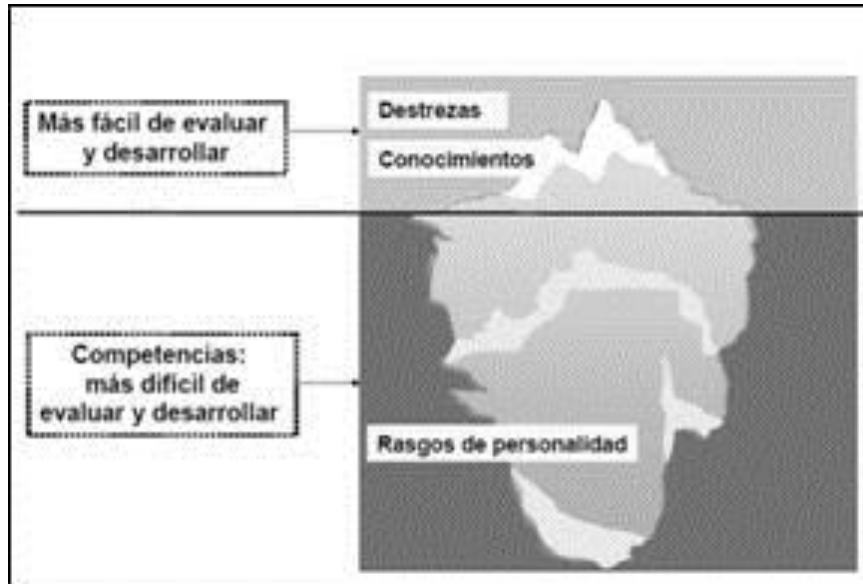


Fig. 2.3 Modelo de Ice Berg  
Fuente: www.monografías.com  
Elaborado por: Jaime Tomás Proaño S.

- Aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizandole a conciencia y de manera a la vez rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro-competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento (Perrenoud, 2004).
- Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Las competencias son el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares (OIT, 2000).

- Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy-Leboyer, 1996).
- Saber hacer complejo resultado de la integración, movilización y adecuación de capacidades y habilidades (pueden ser de orden cognitivo, afectivo, psicomotor o sociales) y de conocimientos (conocimientos declarativos) utilizados eficazmente en situaciones que tengan un carácter común (situaciones similares, no generalizable a cualquier situación) (Lasnier, 2000).
- Saber hacer complejo que exige un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y virtudes que garantizan la bondad y eficiencia de un ejercicio profesional responsable y excelente (Fernández, 2005).
- Capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y actitudes al desempeño de la ocupación que se trate, incluyendo la capacidad de respuesta a problemas, imprevistos, la autonomía, la flexibilidad, la colaboración con el entorno profesional y con la organización del trabajo (RD 797/1995 del Ministerio de trabajo y Seguridad Social para establecer las directrices sobre certificados de profesionalidad).

## **2.6 Competencias y actividades de un cargo**

Según Alles (2006), las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas de comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. En ese sentido, las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí la importancia de las competencias gerenciales, las cuales se desarrollan en las actividades diarias suscitadas por una situación, permitiendo solucionar problemas y maximizar la calidad del talento humano en la organización.

Bajo los anteriores argumentos, es preciso abordar el tema de las competencias gerenciales que según Hellriegel (2002) son: Comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, conciencia global y manejo de personal. En concordancia Alles (2000) expresa que las personas con experiencia e historial laboral a nivel de ejecutivos, consideran las siguientes competencias: Desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico adaptabilidad y relaciones públicas.



**Fig. 2.4** Competencias  
**Fuente:** www.ecured.cu  
**Elaborado por:** Jaime Tomás Proaño S.

Actualmente muchos autores hablan de las competencias que deben poseer los individuos, las cuales engloban características esenciales como los conocimientos, las cualidades y las habilidades, que según De Zubiria (2006) se expresan necesariamente en la actuación, y resalta que en la teoría de Chomsky, la competencia es parcialmente innata y formal, representada en un conocimiento implícito que se expresa en un saber hacer, además de ser un conocimiento especializado y específico.

En concordancia, Levy-Leboyer (2003) expresa que la noción de competencia se ha puesto en literatura en los temas de gestión empresarial y muy específicamente los gestores de recursos humanos, los cuales la relacionan con ciertas aptitudes que poseen las personas y que hacen que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto de trabajo requiere. De ese modo, se puede asumir que las

competencias consisten en rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos y capacidades cognoscitivas o de conducta, cuya presencia se puede demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos, conduce a que haya un cambio de conducta. El objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona, llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, de allí la importancia de las competencias gerenciales, las cuales señalan los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de sí mismo y los conocimientos suscitados por una situación, para solucionar problemas y llegar a un resultado final exitoso.

## **2.7 Aplicación de un esquema de competencias por niveles**

Según Martha Alles (2006), a medida que sube en la escala jerárquica las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico para cada posición. La dependencia de las competencias con las actividades y funciones de cada cargo: “No se puede trabajar con un modelo de competencias si las mismas no están abiertas en grados y niveles”.

Esta determinación nos permite deducir que no todos los cargos deben establecer competencias a un mismo nivel sino más bien acoplarse a la necesidad y demanda de sus actividades. La autora cita además: “Para definir niveles o grados no alcanza con una palabra (por ejemplo nivel alto) sino que cada grado debe expresarse a través de una frase explicativa para que se entienda como en el ejemplo que entendemos por nivel alto ya que cada persona puede tener una apreciación diferente”.

A continuación se muestra un ejemplo de lo expuesto:

<b>COMPETENCIA</b>	<b>LIDERAZGO</b>
<b>DEFINICIÓN:</b>	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
<b>NIVEL ALTO (A)</b>	Capacidad para orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios.
<b>NIVEL MEDIO (B)</b>	Capacidad para que el grupo lo perciba como líder, fijar objetivos y realizar un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Capacidad para escuchar a los demás y ser escuchado.
<b>NIVEL MÍNIMO (C)</b>	Habilidad para fijar objetivos que el grupo acepta, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
<b>NIVEL INSATISFACTORIO (D)</b>	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer seguimiento.

**Tabla 2.1** Tipos de Liderazgo

**Fuente:** Diccionario de Competencias, Martha Alles (2006).

**Elaborado por:** Jaime Tomás Proaño S.

## **2.8 Corrientes de la gestión por competencias**

Desde los inicios del estudio de competencias se ha podido identificar dos enfoques que han sido diferenciados por la aplicabilidad que han tenido en sus respectivos continentes, de ahí que se habla de un enfoque americano o anglosajón y el enfoque europeo o francés. Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y



otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

### **2.8.1 Enfoque americano**

Se centra en el contenido del puesto de trabajo, así como en su relación con la estrategia global de la organización. Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vistas de McClelland en cuanto a que los test de inteligencia y los expedientes académicos por si solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, así como tampoco describen las competencias que posee una persona. Por lo tanto, se requiere de establecer relaciones causales, lo cual hace a este enfoque muy potente desde el punto de vista metodológico.

Para establecer estas relaciones se requiere establecer una serie de indicadores observables que actúen como los agentes que causan los rendimientos superiores. Según este enfoque, estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que de él se esperan. Se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país necesita competencias muy parecidas si se tiene en cuenta que aumentar el rendimiento es una de las "vías universales" para lograr la supervivencia de las organizaciones, aunque reconocen también la existencia de competencias específicas.

Este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad considera las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, la cual debe estar sostenida por una cultura adecuada, siendo aquí donde las competencias entran en juego, a través de la gestión estratégica de

los Recursos Humanos. Si la estrategia elegida implica satisfacción con el cliente y trabajo en equipos, las competencias tienen que reflejar esta orientación, y no otra, aun cuando las competencias no aceptadas sean eficaces.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico, lo que posibilita que aquellas "requeridas" por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento, por lo que en consecuencia se le confiere la utilidad que tienen para cambiar conductas ligadas a los valores estratégicos. Algunos de los autores representativos de este enfoque: R E Boyatzis, G Hammel y C K Prahalad.

### **2.8.2 Enfoque europeo**

Se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoria en torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de "empleabilidad". Considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad), que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Este enfoque enfatiza en la existencia de competencias específicas para cada empresa, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de sí mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos. Se centra en los procesos de aprendizajes de las personas y considera que los test de aptitudes así como lo de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión

de las competencias. Claude Levy Leboyer es citado como representante de esta corriente.

Podemos decir que, cada corriente pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejora en el rendimiento de los individuos. Ambas contienen elementos que las diferencian y otros en los que coinciden. Un enfoque se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el otro en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, no obstante ambos reconocen la co-existencia de ambas; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por si solos carece de este valor, mientras que el otro le confiere a este un gran valor predictivo.

## **2.9 Clasificación o tipos de competencias**

Existen varios tipos de calificación de acuerdo al autor sin embargo es posible una primera identificación de competencias según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, por lo que se establece 4 niveles:

- Competencias corporativas, comunes a todos los cargos y las líneas de negocios.
- Competencias comunes de un área, gerencia o línea de negocios.
- Competencias de familias de cargos con responsabilidades similares.
- Competencias específicas del cargo.

Una clasificación, muy estudiada, en relación a tres aspectos básicos del desempeño:

- Competencias relacionadas con el SABER: Conocimientos
- Competencias relacionadas con el SABER HACER: Destrezas, habilidades.

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

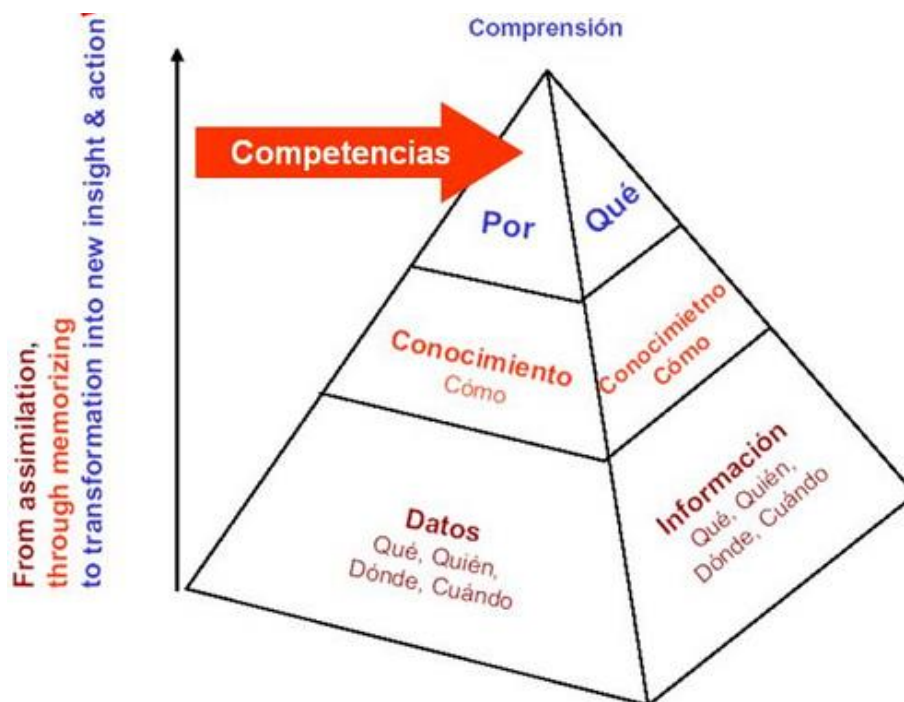


Fig. 2.5 Tipos de Competencias  
 Fuente: www.gestiopolis.com  
 Elaborado por: www.gestiopolis.com

## 2.10 El proceso de identificar competencias

Como hemos estudiado cada una de las actividades que definen un puesto pueden poner en juego varias competencias diferentes, para esto hay que inventariar los prerrequisitos necesarios para cada una de las funciones que componen un puesto y por ello empezar a realizar una lista de estas funciones. El análisis de puesto constituye pues la condición previa esencial de la evaluación en medida en que precisamente esta etapa se identifica no solo competencias sino también comportamientos que estas cualidades inducen.

### **2.10.1 El análisis y Descripción de puestos como paso inicial**

El análisis de puestos es el procedimiento para establecer las obligaciones, habilidades, y competencias que requiere un puesto de trabajo y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto, esta información se usa para elaborar la descripción del puesto y sus especificaciones.

La descripción del puesto constituye una lista de obligaciones, las responsabilidades el reporte de la relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis del puesto. La especificación del puesto constituye una lista de requisitos humanos, es decir los estudios, las habilidades, la personalidad “competencias”, requeridas como producto del análisis del puesto.

De acuerdo a asesores del Boston Consulting Group, se debe recabar información de una o varias personas durante el análisis de puestos enfatizando en los siguientes aspectos:

- *Actividades Laborales*: Se reúne información acerca de las actividades laborales desempeñadas, además se podría señalar el entorno de cada actividad.
- *Conductas Humanas “Competencias”*: También se recaba información acerca de las conductas, habilidades, rasgos de personalidad y comportamiento humanos.
- *Maquinas, herramientas, equipo y auxiliares usados para trabajar*: Se reúne información acerca del producto o servicios de la empresa, procesos, conocimientos aplicados.

Estándares de desempeño: Además se reúne información acerca de los estándares del desempeño en términos cuantitativos y cualitativos. Estos estándares son fundamentos para futuras evaluaciones.

- *Contexto del puesto:* Se incluye información acerca de cuestiones como las condiciones materiales para trabajar, el contexto de la organización y el social.
- *Requisitos Humanos:* Por último se suele recabar información acerca de los requisitos como conocimiento académicos y atributos personales como: características fijas, etc.

Para el conocido autor Chivenato Idalberto (2000), la descripción de un cargo podría constar de:

- *Requisitos Intelectuales:* Educación, experiencia, aptitudes.
- *Requisitos Físicos:* Esfuerzo físico
- *Responsabilidad Implícita:* Patrimonio
- *Condiciones de Trabajo:* Ambiente, Seguridad.

Para la ejecución del análisis y descripción del puesto es importante distinguir los métodos cuyo objetivo es describir las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto, que permiten precisar las competencias requeridas para ejercer el cargo.

### **2.10.2 Técnicas para identificar competencias**

Según Leboyer es importante distinguir métodos cuyo objetivo es describir las actividades, misiones, y responsabilidades inherentes al puesto, de aquellos que se permite precisar las cualidades requeridas para ejercer correctamente estas actividades, cumplir funciones y asumir responsabilidades. Cita como importantes métodos no estructurados a la Observación, las entrevistas, los incidentes críticos y la cuadrícula de Nelly.

### **2.10.2.1 La Observación**

Es el método más frecuentemente utilizado cuando se trata de hacer un análisis de competencias requeridas para puestos no complejos. Implica simplemente la observación de personas mientras ejecutan las tareas que componen su puesto o incluir una relación detallada de la frecuencia y del tiempo dedicado a cada una de estas tareas.

En todo los casos, la observación no permite recoger información sobre la dificultad o sobre la importancia de tal o cual tarea: no obstante si la observación va precedida de un análisis de documentos disponibles, destinado a confeccionar una lista de comportamientos que desempeñan un papel central en el cumplimiento de la tarea, y si va acompañada de una entrevista con la persona observada que completa la información, constituye un método fácil de aceptar y a menudo fructífero.

Las desventajas del método, es que resulta poco aplicable cuando se trata de puesto de alto nivel por lo que el análisis se vuelve subjetivo, los resultados observados pueden ser ideas a priori, no permite obtener más que una lista de comportamientos, aunque se la presente de la forma más sofisticada.

### **2.10.2.2 La auto descripción**

Constituye la acción de analizar actividades de un puesto por sus ocupantes. Puede adoptar varias formas: Hacer anotar las actividades sucesivas cada vez que cambian o también, hacer apuntar la naturaleza de la actividad en curso a intervalos determinados durante el proceso o a su vez, pedir que se confeccione una lista de actividades al final de jornada.

Es un método útil cuando se trata de puestos cuyas responsabilidades excluyen la presencia de un observador y en que los tipos de tareas efectuadas (estudiar un informe, tomar una decisión, etc.) hace ineficaz la observación. Sin embargo será necesario, como

en el caso de la observación proceder a una segunda etapa cuyo objetivo será concretar las cualidades requeridas para las diferentes actividades descritas. El auto descripción también podría ser conocida como el Método de informes sucesivos: que consiste en pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice. En términos generales los datos que reúne el análisis de cargos se concentra en el cuestionario que se diseñe.

### **2.10.2.3 La Entrevista**

Este método puede ser o no estructurado. Pese a su aparente simplicidad, la entrevista exige una formación previa que enseñe al entrevistador como hacer sentirse cómodo a su entrevistado y como recoger toda la información disponible. Permite obtener no solo la descripción de las actividades, sino también informaciones sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es particularmente importante o difícil, o incluso sobre las actividades que les resulta agradables y sobre aquellas que son una carga pesada.

Además la entrevista descriptiva no permite obtener más que datos sobre las actividades pero puede ser llevada más allá gracias a la utilización de otros métodos. Existen tres tipos de entrevistas, que pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos:

- Entrevistas individuales con cada empleado
- Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo
- Entrevistas con uno o más supervisores que tengan un del desarrollo conocimiento fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realiza un trabajo similar o idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el



puesto. Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo. Se debe decidir qué tan estructurado está el cuestionario y las preguntas que incluye; puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Método mixto Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos. Método mixto Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, el comité debe tomar la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos. (analisisydescripciondecargos.blogspot.com)

#### **2.10.2.4 El Método de Incidentes críticos**

La técnica de Flanagan consiste en interrogar a los directivos sobre todo los incidentes críticos de una determinada posición de trabajo.

El procedimiento se realiza a través de conversaciones, cuestionarios, hojas de observaciones básicamente. En un segundo momento se analizan los datos resultantes, para convertirlos en información relevante y determinar los incidentes críticos del puesto a evaluar posteriormente. Esta técnica no solo se aplica para evaluar a posteriori un puesto a cubrir, sino también puede resultar útil para estudios de accidentes laborales (accidentología) por ej. Es lo que primero que hacen las A.R.T. (Aseguradoras de riesgos de trabajo) que cuando toman un cliente nuevo (empresa, instituciones etc.) evalúan los accidentes posibles, enfermedades asociadas al ejercicio de la tarea o función.

Los méritos de esta técnica es que permite investigar hechos característicos del comportamiento laboral pero no a su interpretación. Por ello es útil como paso importante de una descripción de trabajo, en términos objetivos de conducta y no en término subjetivo de aptitudes. Es por ende un buen comienzo de nuestro análisis.

Flanagan hizo sus estudios con esta técnica principalmente en estos puestos y profesiones: investigadores, oficiales, dentistas, contadores, capataces, psicólogos, vendedores, directores de agencias de seguro... Ahora bien que evaluar más los incidentes positivos, es decir los favorables al buen desempeño de la tarea o los negativos. Si bien ambos son importantes, los que más riesgos y consecuencias negativas acarrearán serán los negativos en tanto es importante preveer que característica de personalidad debe tener al menos básicamente un sujeto para tener una probabilidad menor de dar lugar a esos accidentes. Por ende el análisis del comportamiento ineficaz es mucho más necesario. Existen muchos incidentes críticos que se producen en el aprendizaje de la tarea.

### **2.11 Perfiles por competencias**

Perfil de competencias: Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.

Para Cuesta Santos, Armando (2000): Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajadores del puesto expresados en funciones o tareas, es superado por las competencias.

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de Platinum Part PlatPart S.A., en particular. Por tanto, se adecuará los perfiles de competencia en

dependencia de los objetivos que persigue la misma. El modelo que se pretende desarrollar es flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir siendo capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Aunque las relaciones de las actividades claves de GRH no se manifiestan lineales, sin dudas el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativo básico, en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral. Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento. Ese documento tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento, debe recalcar, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido.

## **2.12 Métodos para elaborar perfiles por competencias**

De acuerdo al Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional “CINTEFOR” de la Organización Internacional del Trabajo en la acepción amplia de estudios ocupacionales, existen tres muy conocidos métodos para definir competencias y construir perfiles:

- El Análisis ocupacional, que incluye a la familia DACUM/AMOD/SCID
- El Análisis Funcional
- El Análisis Constructivista.

Los tres tipos de métodos han tenido un desarrollo conceptual y cronológico que va desde el análisis ocupacional hasta el constructivista.

Quizás una manera rápida de identificarlos consiste en distinguir el objeto de análisis de cada uno:

<b>ANALISIS</b>	<b>OBJETO DE ANÁLISIS</b>
Análisis Ocupacional	El puesto de trabajo y la tarea
Análisis DACUM, AMOD, SCID	El puesto de trabajo y la tarea para definir el currículum de formación
Análisis Funcional: Mapa Funcional	La función productiva, con énfasis en la certificación de competencias
Análisis Constructivista ETED	La actividad trabajo, el trabajo estudiado en su dinámica

**Tabla 2.2** Tipos de Análisis  
**Fuente:** www.gestiopolis.com  
**Elaborado por:** Jaime Proaño S.

### **2.12.1 El Análisis Ocupacional**

En palabras de Pujol (1980), el análisis ocupacional «es el proceso de recolección, ordenamiento y valoración de la información relativa a las ocupaciones, tanto en lo que se refiere a las características del trabajo realizado, como a los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio. Ha sido y es muy utilizado en distintos ambientes para definir competencias, sobre todo en empresas de los Estados Unidos. Uno de los desarrollos más recientes sobre el análisis del trabajo lo constituyen la familia de metodologías DACUM, AMOD y SCID que se analizan a continuación:

#### **2.12.1.1 El Método DACUM (Developing a Curriculum)**

El DACUM es un método de análisis ocupacional orientado a obtener resultados de aplicación inmediata en el desarrollo de currículos de formación. Ha sido especialmente impulsado y desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Universidad del Estado de Ohio en Estados Unidos.

Se revisarán a continuación los conceptos del INATEC (2) de Nicaragua y de la Universidad de Ohio. El Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) de Nicaragua, con la asesoría de la Organización Internacional del Trabajo OIT, ha trabajado recientemente la elaboración de sus programas de formación a partir del DACUM. Se define como un método rápido para efectuar a bajo costo el análisis ocupacional. Utiliza la técnica de trabajo en grupos los cuales son conformados por trabajadores experimentados en la ocupación bajo análisis. Para hacer un taller utilizando el DACUM se conforman grupos de entre 5 y 12 personas; quienes, orientados por un facilitador, describen lo que se debe saber y saber – hacer en el puesto de trabajo de manera clara y precisa.

El resultado del DACUM se suele expresar en la llamada "carta DACUM" o "mapa DACUM" en la cual se describe el puesto de trabajo a partir de las competencias y sub - competencias que lo conforman. En este punto puede existir una notable diferencia entre el concepto de competencia con el que se aborda el análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este, una competencia es la descripción de grandes tareas, y es a la vez, la suma de pequeñas tareas llamadas sub - competencias.

La totalidad de las competencias, son la descripción total de las tareas de un puesto de trabajo. Entretanto, en el análisis funcional no se describen las tareas; se identifican los resultados que son necesarios alcanzar para lograr el propósito clave. Los ejemplos disponibles de cartas DACUM muestran usualmente competencias descritas como operaciones o tareas. Las reglas para describir unidades y elementos de competencia en el sistema inglés o mexicano, no se aplican explícitamente en el DACUM.

Ejemplo típico del enunciado de una carta DACUM:

- Competencia A: Preparar los platos de comidas
- Sub - competencia A1: Comprar los alimentos
- Sub - competencia A2: Lavar los alimentos
- Sub - competencia A3: Cortar los alimentos

➤ Sub - competencia A4: Cocinar los alimentos

La carta DACUM, también incluye los conocimientos necesarios, comportamientos, conductas, equipos, herramientas, materiales a usar y, opcionalmente, el desarrollo futuro de un puesto de trabajo. Para la Universidad de Ohio, es un método utilizado ampliamente, único, innovativo, y efectivo para realizar análisis ocupacional y del trabajo. Se desarrolla a partir de un grupo de trabajo que, en un período usualmente de dos días, produce una detallada matriz con las tareas y deberes desarrollados por los trabajadores en un puesto.

El DACUM se basa en tres premisas: - Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación más precisamente que cualquier otro.

- Una forma efectiva de describir un trabajo u ocupación consiste en reseñar las tareas que los trabajadores expertos desarrollan.
- Todas las tareas, para ser desarrolladas correctamente, demandan el uso de conocimientos, habilidades, herramientas y conductas positivas del trabajador.

El DACUM se ha utilizado para analizar ocupaciones en los niveles profesional, directivo, técnico y de operarios. Su uso como metodología para analizar procesos y sistemas en la industria, lo ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América Latina (Nicaragua, Venezuela, Chile). Su utilización es particularmente promovida para orientar la elaboración de los programas formativos y disolver el "gap" entre la oferta de los programas de formación y lo que realmente ocurre en el trabajo. Resulta útil también para las instituciones de formación que quieran implementar programas basados en competencias en los que se requiere una cuidadosa identificación de las tareas las cuales a su vez se relacionan directamente con las competencias a ser obtenidas.

### **2.12.1.2 El Método AMOD**

AMOD (un modelo por su sigla en inglés) es una variante del DACUM, caracterizada por establecer una fuerte relación entre las competencias y subcompetencias definidas en el mapa DACUM, el proceso con el que se aprende y la evaluación del aprendizaje. Para realizar el AMOD, una vez efectuado el mapa DACUM se procede, con el comité de expertos, a identificar grandes áreas de competencia. Las áreas de competencia se organizan secuencialmente en la forma más recomendable posible para que su orden facilite el dominio por el trabajador durante la capacitación. Para cada una de las áreas de competencia se asignan, a opinión de los expertos, las subcompetencias o habilidades en orden descendente de complejidad.

El mapa AMOD es una especie de mapa DACUM ordenado secuencialmente con sentido pedagógico para facilitar la formación del trabajador y guiar al instructor. Suele utilizarse para que los trabajadores se autoevalúen y definan en forma autónoma sus necesidades de capacitación preguntándose: ¿cómo resultaría evaluado en esta competencia? Al igual que el DACUM; el AMOD es conocido como un método ágil y rápido de establecer competencias y programas formativos.

### **2.12.1.3 El SCID**

El SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional), es un análisis detallado de las tareas realizado con el fin de facilitar la identificación y realización de acciones de formación altamente relevantes a las necesidades de los trabajadores. Puede hacerse como una profundización del DACUM o a partir de procesos productivos especificados con base en otras metodologías (opinión de expertos o entrevistas con trabajadores, por ejemplo) que produzcan una ordenación de las tareas que componen un puesto de trabajo.

El SCID facilita la elaboración de guías didácticas centradas en el autoaprendizaje del alumno. Para elaborar las guías se requiere formular criterios y evidencias de desempeño que posteriormente facilitan la evaluación. Las tareas son detalladas por lo menos en: pasos, estándar de ejecución, equipos, herramientas y materiales necesarios, normas de seguridad a observar, decisiones que el trabajador debe tomar, información que utiliza para decidir y la descripción de los errores ocasionados al decidir inapropiadamente. El contenido de las guías didácticas, ambientadas en el autoaprendizaje y la formación individualizada, inicia con la descripción para su utilización, continúa con las hojas de instrucción dedicadas a los aspectos cruciales que el trabajador debe dominar, no a cómo debe hacer el trabajo; relata las decisiones que debe tomar; incluye un formato de autoevaluación y finaliza con la prescripción de la forma en que el supervisor debe llevar a cabo la prueba de ejecución.

MÉTODO	SEMEJANZAS	DIFERENCIAS
<b>DACUM (Designing a Curriculum)</b>	Hace uso de la MATRIZ DACUM, grupo de expertos, lluvia de ideas, facilitadores, así mismo del mapa de tareas.	DACUM establece las tareas y funciones a diferencia de AMOD que las diseña desde el panorama de el currículo de formación.
<b>AMOD (A model)</b>	Los tres diversos métodos hacen uso de la MATRIZ DACUM.	Reparte las tareas, pero después define en que orden se deben ir cumpliendo.
<b>SCID (Systematic Curriculum Instructional Development)</b>	Se basan en un modelo que les permita designar funciones y tareas en un esquema. Requiere de la aprobación para poder ser publicados.	Es el método más complejo y detallado de los tres vistos. 1. Asigna tareas. 2. Enumera conforme a como se deben cumplir

**Tabla 2.3** Semejanzas y Diferencias de los métodos

**Fuente:** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**Elaborado por:** Jaime Proaño S.

### 2.12.2 El Análisis Funcional (AF)

Otra forma más reciente de ver el mundo del trabajo partió de analizar la relación entre el todo y sus partes integrantes; concebir el trabajo como facilitador del logro de los objetivos; ubicarlo en el contexto organizacional. A diferencia de los métodos hasta ahora utilizados que se centran en revisar las funciones, tareas y ocupaciones con



referencia a una ocupación sin examinar las relaciones con su contexto organizacional, el AF empezó a considerar la función de cada trabajador en una relación sistémica con las demás funciones y con el entorno organizacional mismo. (Mertens, 1996).

Se utiliza como herramienta para identificar las competencias laborales inherentes al ejercicio de una función ocupacional que puede estar relacionada con una ocupación, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Es de amplia utilización en países que cuentan con sistemas de certificación de competencias basados en estándares o normas de competencia. De hecho, en los sistemas normalizados de certificación, el análisis funcional se utiliza para identificar las competencias que son la base de la elaboración de las normas. Por ejemplo, el AF es de plena utilización en el Sistema Nacional de Calificaciones Vocacionales basado en competencias del Reino Unido.

Este sistema utiliza estándares de competencia laboral, descripciones de logros laborales que se deben alcanzar en un área laboral determinada. El método está ampliamente difundido entre los organismos privados que participan en el sistema con funciones de certificación de competencias. Es el más usado, ya sea en su forma original de los NVQ, o con algunos de los varios métodos empleados para efectuarlo. Dos aspectos fundamentales para la realización del AF que considera el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA de Colombia en su guía son:

- a. Es un proceso experimental. No existen procedimientos exactos para realizarlo; estos se van construyendo con los aportes de los participantes. Como tal, no consiste en la aplicación de una fórmula matemática exacta; más bien es un proceso de análisis del trabajo en sus funciones integrantes.
- b. El proceso se desarrolla con expertos de la actividad laboral, empleadores y trabajadores siguiendo los lineamientos metodológicos aquí expuestos.

### 2.12.3 El Método Constructivista ETED

El análisis constructivista, basado en la actividad trabajo, tiene su origen y mayor desarrollo en Francia. Su institución impulsora es el, Centro de Estudios e Investigaciones sobre las Calificaciones CEREQ, de alcance nacional cuya sede fue trasladada en 1998 desde París a Marsella. Entre los trabajos de la institución destacan también los relacionados con los observatorios del empleo. Al decir de Rojas, «el análisis reflexivo del trabajo favorece una noción cognitivista y constructivista de competencia laboral». Comenta que mientras el análisis funcional identifica la competencia como atributos de funciones dirigidas a un resultado, el análisis utiliza un constructo denominado ETED «que concibe las competencias como capacidades movilizadas en el proceso de producción, guiadas por el ejercicio de un rol profesional y de otro de interface entre trabajadores». El concepto de empleo tipo estudiado en su dinámica refiere a un cúmulo de situaciones individuales lo suficientemente próximas unas de otras como para constituir un núcleo duro de competencias, un piso común que es una entidad coherente.

En el ETED, el trabajo competente se caracteriza por:

- La capacidad de enfrentar imprevistos
- La dimensión relacional
- La capacidad de cooperar
- La creatividad.

El ETED exige la observancia de dos principios:

- ✓ *Variabilidad.* Hay que mostrar el trabajo en su variabilidad
- ✓ *Tecnicidad.* Hay que otorgar un justo lugar al accionamiento de la máquina, la puesta en marcha del método de trabajo, la aplicación de los reglamentos y también a la intervención sobre el material. La idea es aproximarse a la

naturaleza del trabajo de modo que revele saberes propios a la transformación de una materia o situación, es decir, saberes en la acción (su movilización, perfeccionamiento, transmisión).

## **2.13 Metodología Modelando Perfiles por Competencias**

### **2.13.1 Definición del Método**

Es una metodología de taller que sirve para:

1. Establecer las actividades esenciales de un puesto o los criterios de rendimiento de un área de la organización.
2. Levantar los requerimientos de las actividades esenciales.
3. Identificar las competencias que se examinarán en selección, se desarrollarán en capacitación y se reforzarán en evaluación del rendimiento.

La metodología es realizada por un panel de expertos y sugiere contar con al menos tres expertos por cada puesto a analizar. Los expertos requieren dos requisitos:

- ✓ Conocer a fondo la naturaleza del puesto a examinar.
- ✓ Ser capaces de: comprender instrucciones verbales, leer y escribir sin dificultad, recomendando un nivel de instrucción superior.

### **2.13.2 Beneficios de la Metodología**

1. Acelera significativamente los procesos de selección.
2. Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
3. Proporciona insumos para los sistemas de evaluación y retroalimentación del rendimiento.

4. Aclara las expectativas de rendimiento de los puestos.
5. Debido a su cobertura puede ser realizado periódicamente, sin mayores costos, para actualizar criterios de rendimiento y perfiles de competencias.
6. Puede ser adaptado para establecer modelos de competencias para áreas, departamentos, grupos ocupacionales e incluso a nivel corporativo.
7. Materializa la participación de los miembros de la organización en la gestión por competencias.
8. Debido a que los criterios de los perfiles reflejan los puntos de vista de los expertos en los puestos, genera credibilidad y compromiso del personal hacia la gestión por competencias.
9. Capacita a los miembros de la organización en los conceptos esenciales de la gestión por competencias.
10. Ofrece herramientas de gestión humana para los diversos miembros de la organización (tareas esenciales, criterios de rendimiento, perfiles de competencia, etc.), materializando la idea de que la gestión de recursos humanos es una actividad compartida por todas las áreas.

### **2.13.3 Etapas de la Metodología**

- ✓ Detallar datos de identificación del cargo: clase, familia, grupo.
- ✓ Establecer la misión del puesto.
- ✓ Graficar niveles de reporte, supervisión y coordinación: organigrama.
- ✓ Detallar actividades esenciales (definidas según: frecuencia de aplicación, consecuencia de la no aplicación o aplicación errada y complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad), sus indicadores de gestión y clientes.
- ✓ Matriz de Competencias: Establecer competencias (conocimientos, destrezas generales y específicas) a cada actividad esencial.
- ✓ Determinar la educación formal requerida para el cargo conforme las competencias de conocimiento requerida.

- ✓ Determinar la capacitación adicional requerida para el cargo conforme las competencias de conocimiento requerida: cursos, seminarios, pasantías.
- ✓ Especificar conocimientos académicos.
- ✓ Detallar conocimientos informativos que demanda el cargo: conocimientos del mercado, proveedores, clientes, productos, etc.
- ✓ Plantear destrezas específicas requeridas: manejo de programas informáticos internos y externos, operación de equipos y herramientas especiales, conocimiento de otros idiomas, operación de equipos de oficina, operación de equipos de tecnología especializada, etc.
- ✓ Especificar la experiencia requerida en el cargos o cargos afines.
- ✓ Detallar todas las actividades de la posición en la matriz de calificación de actividades esenciales.

## **2.14 Técnicas para diseñar perfiles por competencias (Varios Autores)**

Como hemos estudiado, las metodologías citadas de mandan varias técnicas para cumplir con su objetivo. A continuación se detalla técnicas muy aplicadas en nuestros días analizadas por varios autores, que en muchos casos forman parte de las metodologías mencionadas:

### **2.14.1 Panel de Expertos**

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes no solo deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse , sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde está enmarcado dicho puesto, así como de la misión, de la visión y de la estrategia empresarial:

1. Estos individuos tienen la tarea de determinar -atendiendo a estos factores- cuáles son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

2. La descripción de las conductas por parte de los expertos, proporciona por si sola una base sólida para una gestión de recursos humanos que verdaderamente añada valor. Por lo tanto, será necesario recurrir a tomar ejemplos de la vida real.

### **2.14.2 La Entrevista**

Se llevan a cabo mediante estudios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto. La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior y por otro grupo menor con un rendimiento medio (proporción ideal entre 60 y 40 % del total de la muestra respectivamente). Para obtener los criterios de selección, se puede recurrir a elementos en contraste existentes en la empresa, tanto de resultados cuantitativos (objetivos de negocios, captación de nuevos clientes, entre otros) como cualitativos (basados en la evaluación del desempeño, la trayectoria profesional entre otros).

### **2.14.3 La Entrevista de Eventos Conductuales**

Mc Clelland, padre de la teoría de los tres sistemas de motivación (de la cual se desprenden los modelos de competencias), empleó la entrevista de eventos conductuales (también conocida como entrevista de incidentes críticos - BEI) para identificar las conductas que incidían en el éxito laboral de una persona. Las competencias deben ser registradas según la metodología BEI y ojalá como enseñan los registros conductuales aplicados en psicología.

A partir de la aplicación de entrevistas BEI a los empleados exitosos, se deducen un conjunto de competencias que deben quedar anotadas en una lista. Posteriormente Gestión Humana en compañía del jefe, deben validar y seleccionar aquellas que sean las más relevantes para desempeñar el cargo.

La pregunta clave para hacer esta discriminación es: ¿Cuáles de las competencias que hay en la lista, no le pueden faltar a una persona para desempeñarse óptimamente en el cargo? Una vez identificadas y definidas las competencias que debe tener un cargo, se deberá continuar con la metodología de competencias, en la cual se le asigna un peso y una valoración cuantitativa y cualitativa a cada una de las competencias.

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **3.1 Platinium Part PlatPart S.A.**

La empresa PLATINIUM PART PLATPART S.A. es una empresa, cuya actividad económica es la comercialización al por menor y mayor de accesorios, partes y piezas de vehículos, y constituye un socio fundamental para algunas empresas que poseen flotas de vehículos amplias y a nivel nacional, con este antecedente es fundamental para PLATINIUM PART PLATPART S.A., contar con herramientas de gestión de su talento humano, ya que son la base fundamental de su negocio. La empresa fue creada el 04 de octubre del 2005 por el Señor Sem Fontana y la Señora Daniela Fontana, Del cual el señor Sem Fontana es el Gerente General, desde esa fecha ha tenido un vertiginoso crecimiento, ocupando parte del mercado pese a su corto tiempo en el mercado, y con proyecciones de crecimiento muy buenas.

PLATINIUM PART PLATPART S.A., comercializa productos de reconocida calidad mundial, y de posicionamiento en el mercado nacional, pero en algunas marcas compite directamente con otras empresa que poseen los mismos productos y su diferenciación es la manera en la que el servicio técnico y comercial llega a los clientes, por ende es trascendental el crear herramientas de gestión que permitan fortalecer y retener su capital humano. La empresa cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil y su oficina Matriz ubicada en la Ciudad de Quito, pero sus ejecutivos comerciales cubren todo el país, por lo cual los productos son comercializados a nivel nacional.



## **3.2 Filosofía de la Empresa**

### **3.2.1 Visión de la Empresa**

**Platinum Part PlatPart S.A.**, se esfuerza continuamente para ser una compañía líder en la comercialización de productos de alta calidad, siendo vista como una organización seria y responsable, caracterizada por una excelencia de servicio, para que el cliente se sienta respaldado y seguro de que donde influya nuestra organización encontrará siempre: calidad, integridad, compromiso, perseverancia e iniciativa.

### **3.2.2 Misión de la Empresa**

Platinum Part PlatPart S.A., es una empresa que trabaja para satisfacer o exceder las expectativas de nuestras clientes, a través de un compromiso responsable, ético y eficiente en la comercialización de productos de alta calidad, tomando siempre en cuenta las necesidades de nuestros clientes y respaldados en un continuo progreso por parte de nuestros colaboradores.

### **3.2.3 Valores Corporativos**

**Compromiso:** “Sentirse obligado con los objetivos de la organización”

**Calidad del Trabajo:** “Excelencia en la Tarea a Realizar”

**Integridad:** “Obrar con rectitud y probidad inalterables”

**Sencillez:** “Actuar en forma llana y directa, sin ostentación”

**Perseverancia:** “Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos”

**Iniciativa:** “Adelantarse a los demás en su accionar”

### **3.2.4 Política de Calidad**

Somos una empresa de comercio comprometida con nuestros clientes mediante:

- La oferta de un portafolio de productos con disponibilidad permanente y de marcas reconocidas a nivel mundial por su calidad.
- Asesoramiento técnico permanente y profesional con entregas oportunas y cordialidad.
- Logramos la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente a través del desarrollo continuo de las competencias de nuestro talento humano y el mejoramiento de los procesos.

### **3.2.5 Objetivos de la Calidad**

- ✓ Portafolio de productos con disponibilidad inmediata.
- ✓ Entregas oportunas
- ✓ Desarrollo continuo de las competencias de nuestro talento humano
- ✓ Mejoramiento de Procesos.

### **3.2.6 Política de Salud y Seguridad Industrial**

PLATINIUM PART PLATPART S.A. “Empresa dedicada a la comercialización por mayor y menor de repuestos de vehículos, sus actividades propias se considera de mediano riesgo, nuestro compromiso es actualizar y comunicar de forma periódica y oportuna los objetivos de Prevención y Control de Riesgos en el Trabajo establecidos por la empresa, comprometidos en otorgar las mejores condiciones de Seguridad y Salud Ocupacional para todo sus trabajadores, integrando-implementando y manteniendo todas las actividades operativas de la institución en fiel cumplimiento con normas técnicas y legislación vigente de nuestro País y relacionadas; asignando recursos para la gestión efectiva, enfocados en la mejora continua para controlar los riesgos en el trabajo; dando a conocer su política en lugares visibles y estratégicos interna y externamente, a nuestros trabajadores e interesados, la misma que será revisada y actualizada periódicamente”.

### 3.3 Cadena de Valor de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.

Según Michael Porter, la cadena de Valor empresarial, o cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial, categorizando las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos, las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

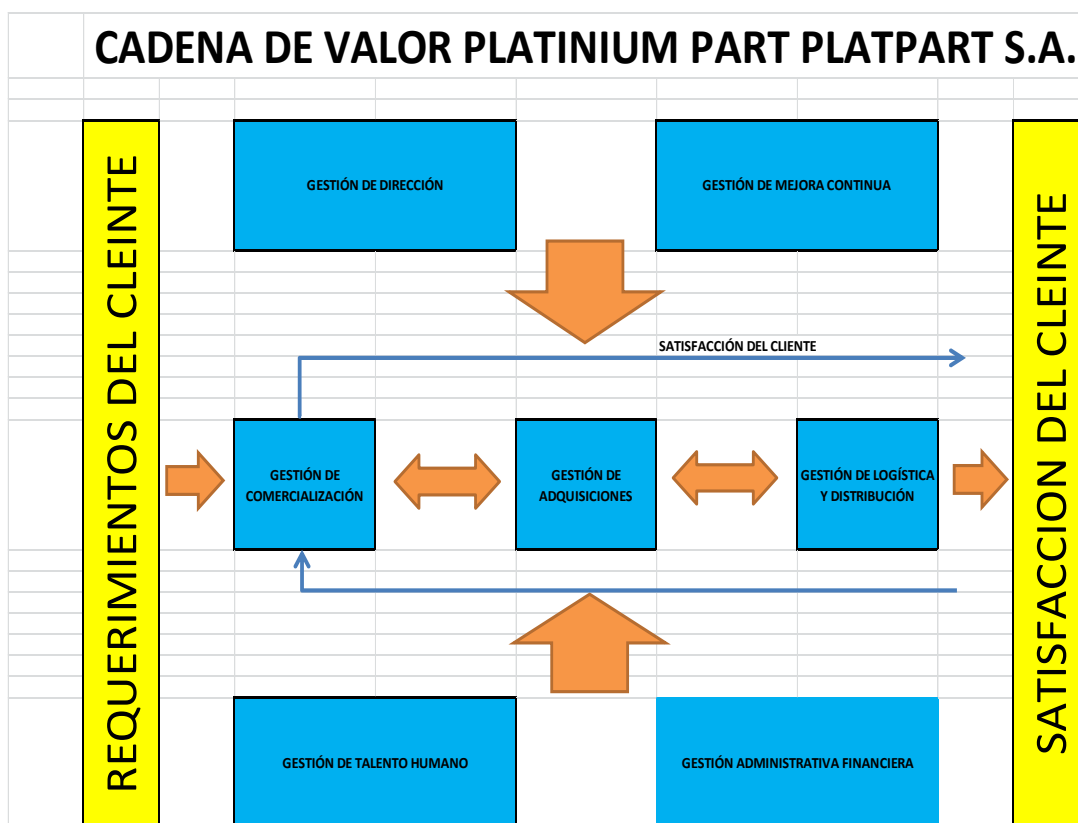


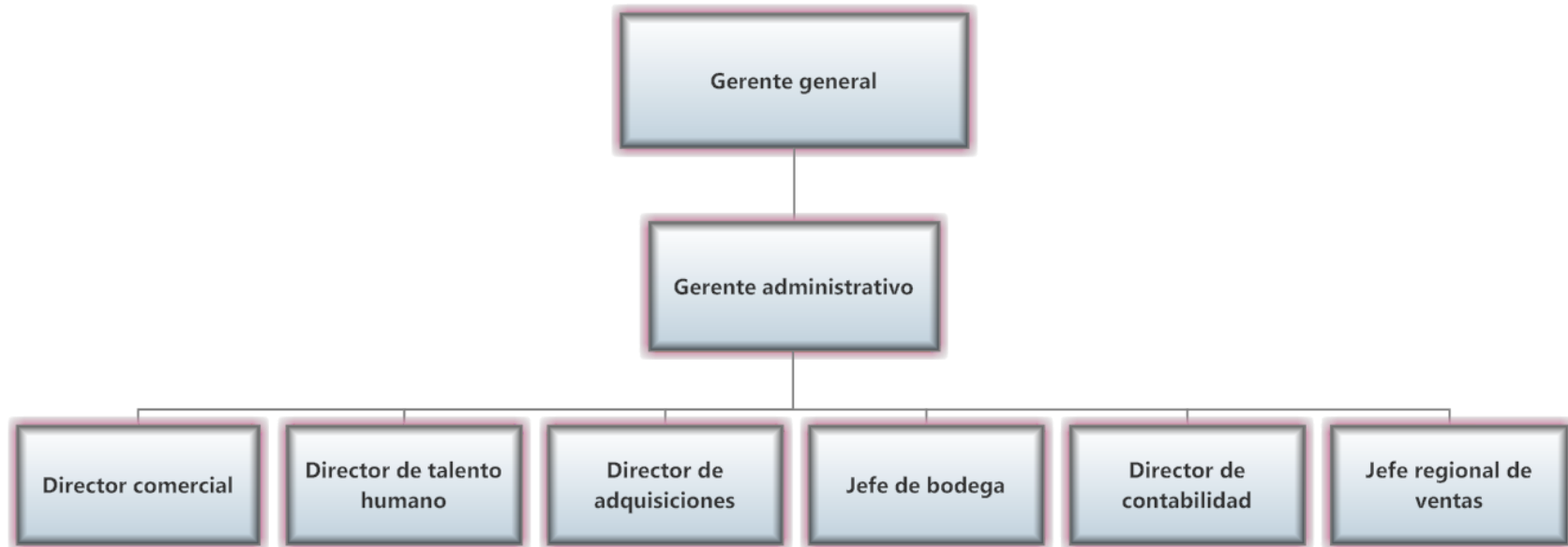
Fig. 3.1 Cadena de Valor de Platinum Part PlatPart S.A.  
Fuente: Archivos Talento Humano  
Elaborado por: Jaime Proaño S.

En este grafico podemos evidenciar los procesos de la empresa en donde la Gestión de Talento humano es uno de los procesos de soporte, para cumplir con las expectativas y necesidades de los clientes. Las actividades primarias de la organización son la Gestión de Comercialización, La gestión de cobranzas y la gestión de Logística y Distribución.

### **3.4 Estructura Orgánica. Organigrama**

La empresa cuenta con una oficina Matriz en la ciudad de Quito y una sucursal en la ciudad de Guayaquil, posee direcciones definidas que son: comercial, talento humano, contabilidad, adquisiciones, bodega, lo cual se evidencia en su estructura orgánico funcional.

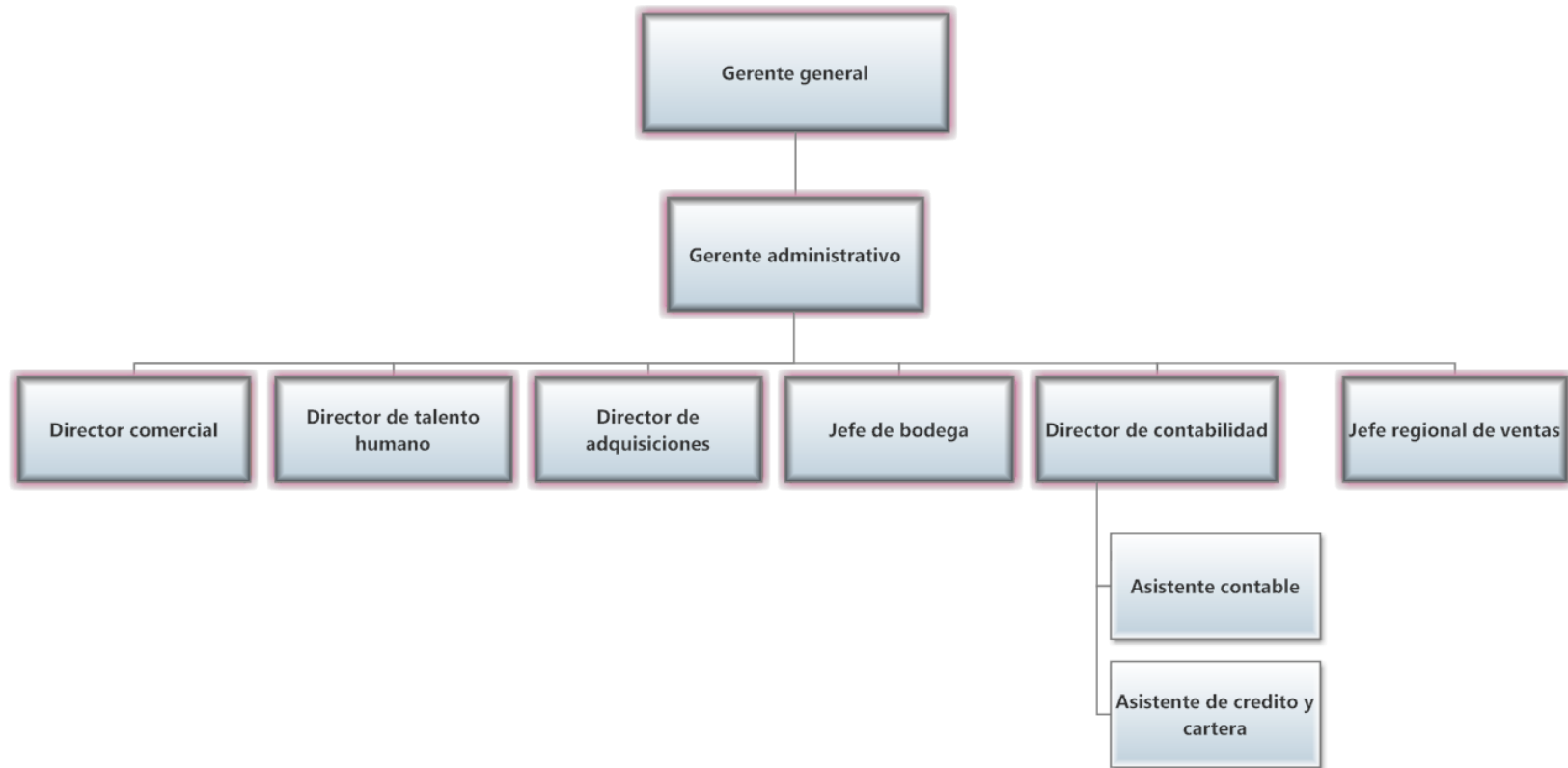
### NIVEL DIRECTIVO



**Fig. 3.2** Organigrama Dirección  
**Fuente:** Archivos Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño S.

<b>Elaborado por:</b> Jaime Proaño	<b>Aprobado por:</b> Jonathan Reyes	<b>Version 1.0</b> <b>Fecha de Vigencia: Diciembre -2013</b>
---------------------------------------	--	---

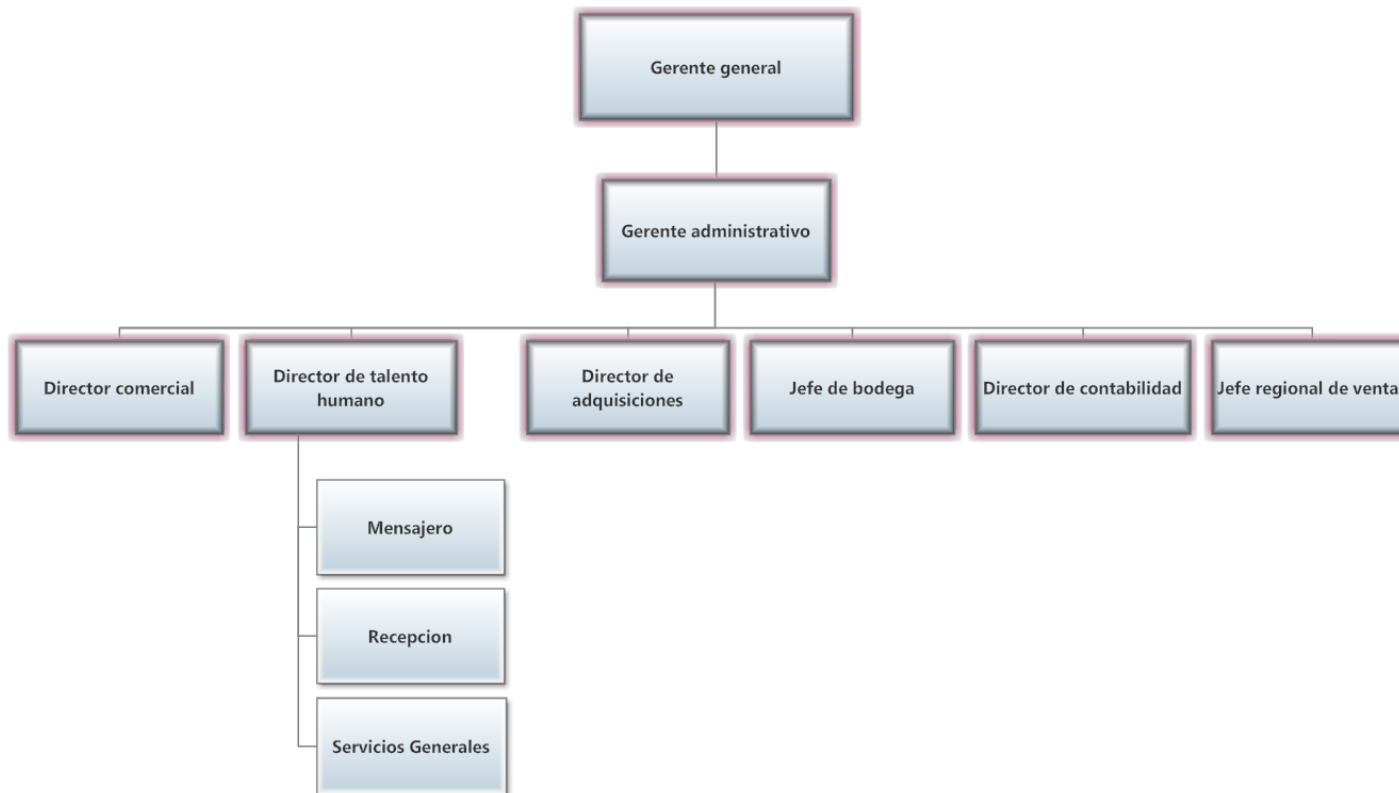
## DIRECCION DE CONTABILIDAD



**Fig. 3.3** Organigrama Dirección de Contabilidad  
**Fuente:** Archivos Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño S.

<b>Elaborado por:</b> Jaime Proaño	<b>Aprobado por:</b> Jonathan Reyes	<b>Version 1.0</b>
		<b>Fecha de Vigencia: Diciembre -2013</b>

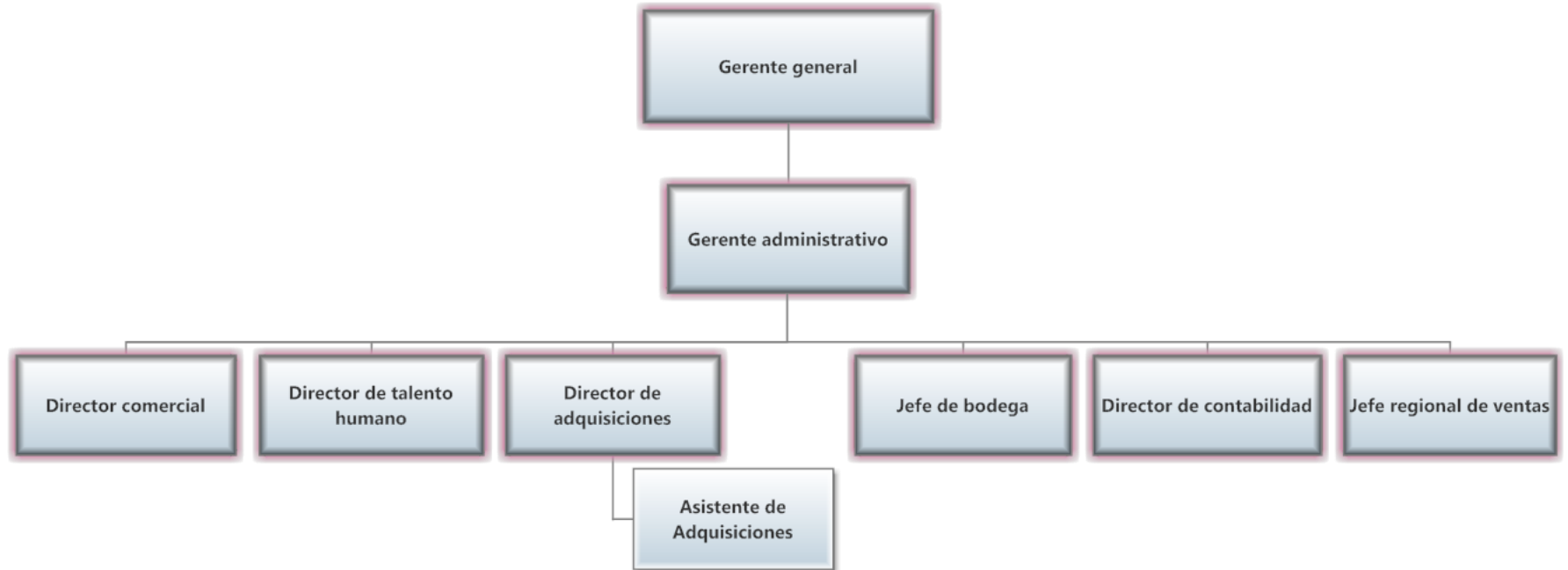
## DIRECCION DE TALENTO HUMANO



**Fig. 3.4** Organigrama Dirección de Talento Humano  
**Fuente:** Archivos Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño S.

<b>Elaborado por:</b> Jaime Proaño	<b>Aprobado por:</b> Jonathan Reyes	<b>Version 1.0</b> <b>Fecha de Vigencia: Diciembre -2013</b>
---------------------------------------	--	---

## DIRECCION DE ADQUISICIONES

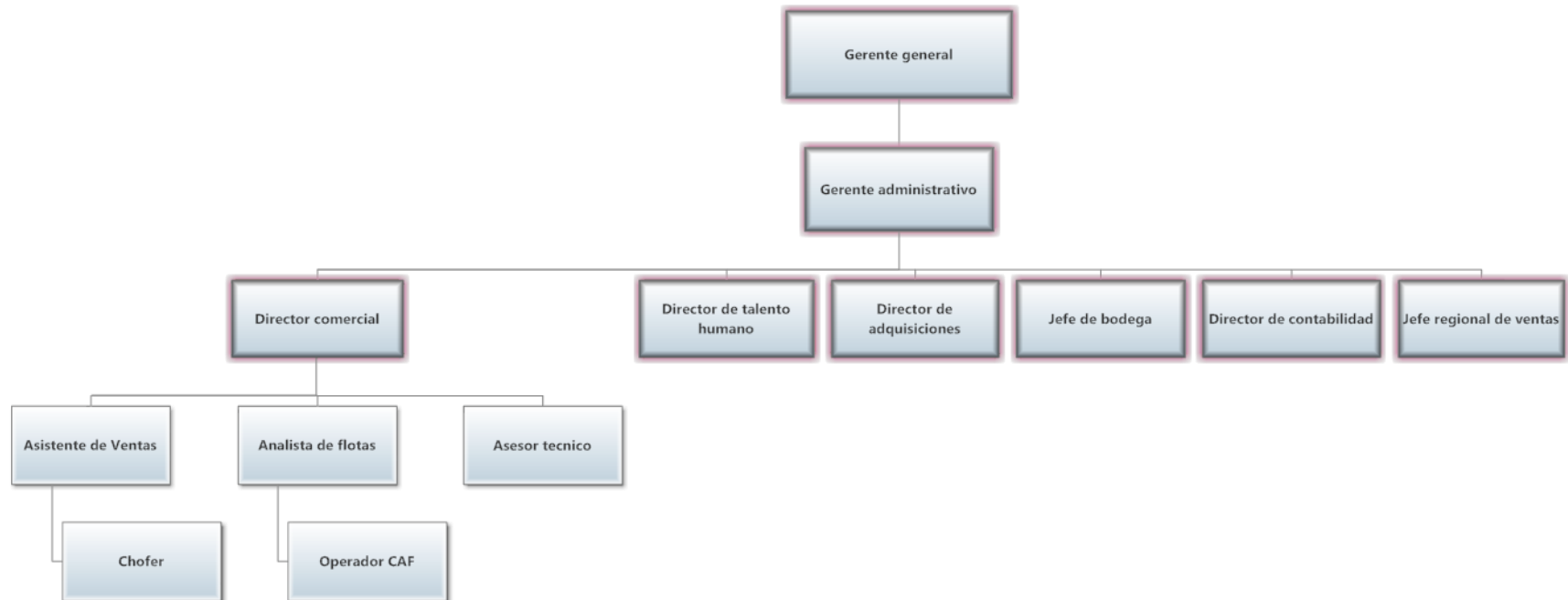


**Fig. 3.5** Organigrama Dirección de Adquisiciones  
**Fuente:** Archivos Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño S.

<b>Elaborado por:</b> Jaime Proaño	<b>Aprobado por:</b> Jonathan Reyes	<b>Version 1.0</b>
		<b>Fecha de Vigencia: Diciembre -2013</b>

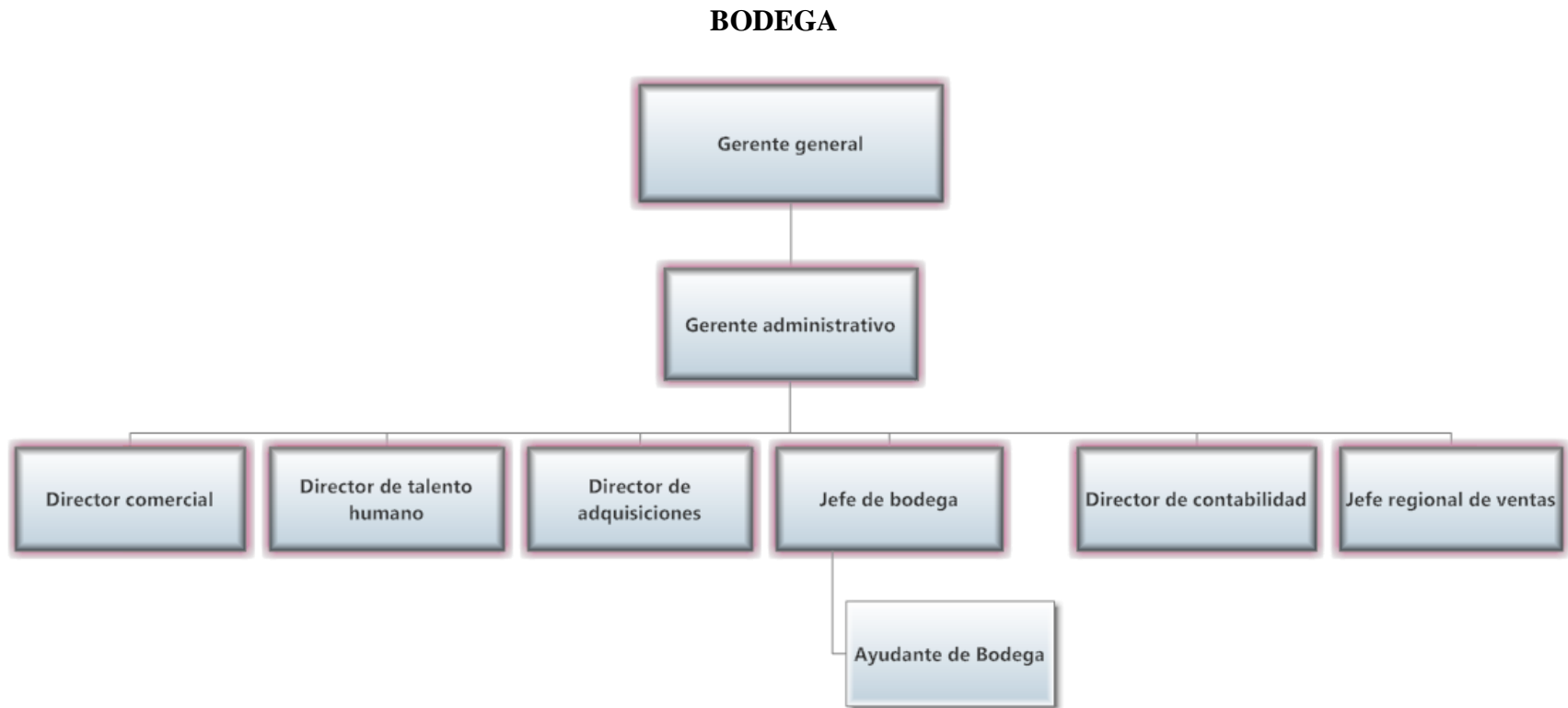


## DIRECCION COMERCIAL



**Fig. 3.6** Organigrama Dirección Comercial  
**Fuente:** Archivos Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño S.

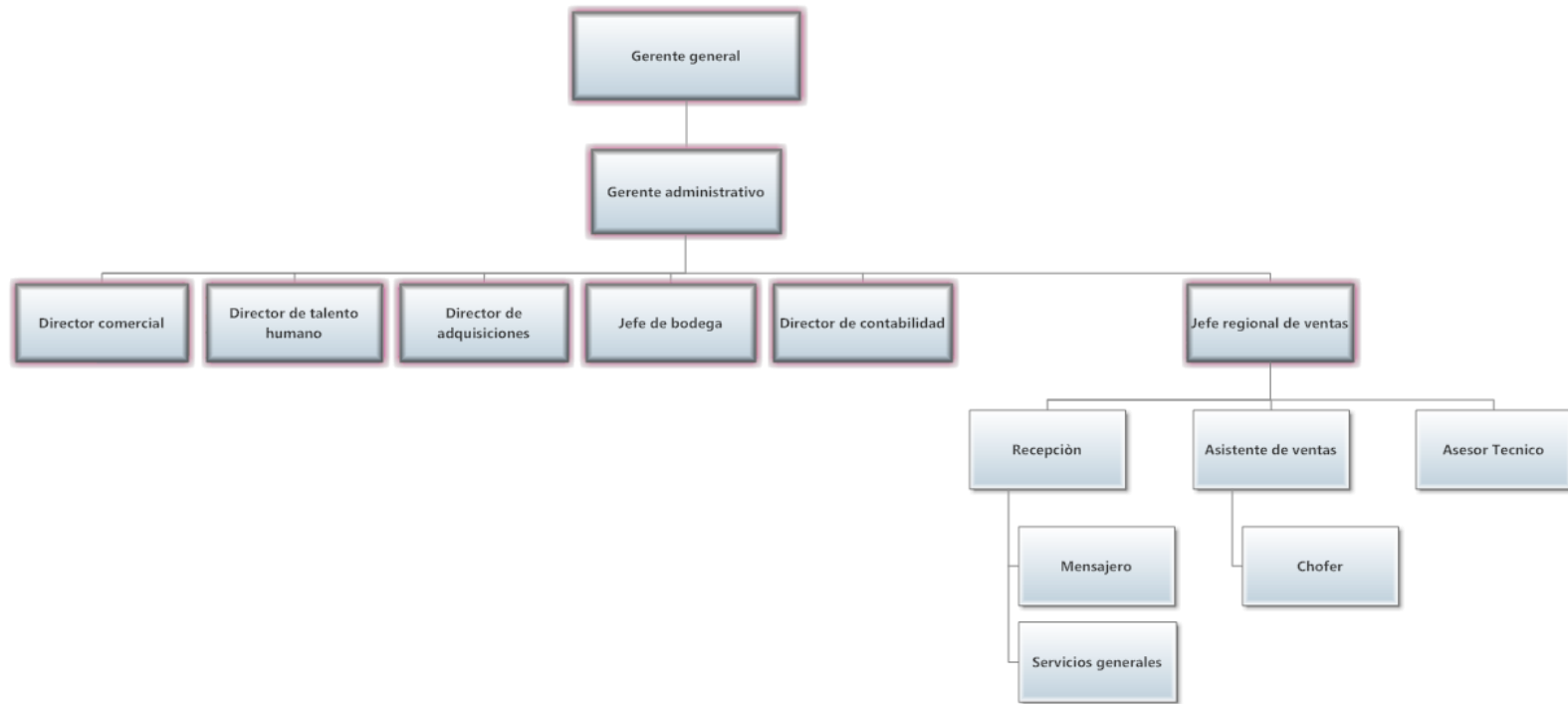
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Version 1.0</b>
<b>Jaime Proaño</b>	<b>Jonathan Reyes</b>	<b>Fecha de Vigencia: Diciembre -2013</b>



**Fig. 3.7** Organigrama Área de Bodega  
**Fuente:** Archivos Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño S.

<b>Elaborado por:</b> Jaime Proaño	<b>Aprobado por:</b> Jonathan Reyes	<b>Version 1.0</b>
		<b>Fecha de Vigencia: Diciembre -2013</b>

## SUCURSAL DE GUAYAQUIL



**Fig. 3.8** Organigrama Sucursal de Guayaquil  
**Fuente:** Archivos Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño S.

<b>Elaborado por:</b> Jaime Proaño	<b>Aprobado por:</b> Jonathan Reyes	<b>Version 1.0</b> <b>Fecha de Vigencia: Diciembre -2013</b>
---------------------------------------	--	---

### 3.5 Estudio de percepción de los empleados con respecto su situación en la empresa

#### 3.5.1 Población y Muestra

##### 3.5.1.1 Población

La población objeto de estudio está conformada por los treinta y tres empleados de la empresa, en conjunto de las ciudades de Quito y Guayaquil. Como se detalla:

**TABLA 3.1** Detalle de población 1

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>POBLACIÓN UIO</b>
Adquisiciones	2
Bodega y Logística	5
Comercial	8
Financiero	3
Talento Humano	6
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>

**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**TABLA 3.2** Detalle de población 2

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>POBLACIÓN GYU</b>
Adquisiciones	0
Bodega y Logística	1
Comercial	6
Financiero	0
Talento Humano	2
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

##### 3.5.1.2 Muestra

Por el número, se trabajó con el universo de la población y para el estudio de casos se consideró la ciudad, sexo y área en la que se desempeñan los empleados.

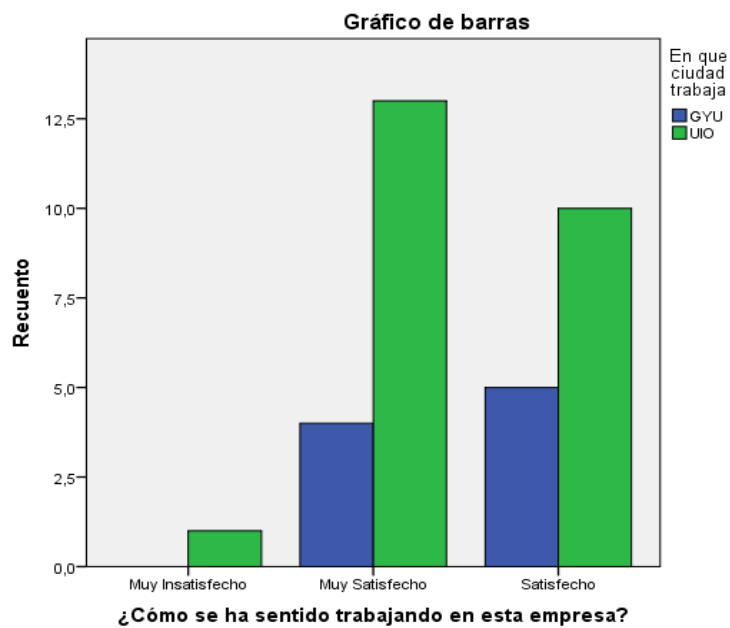
### 3.6 Interpretación y análisis de resultados

A continuación se detalla la presentación de resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.

#### 3.5.1 ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?\*En que ciudad trabaja

**TABLA 3.3** Satisfacción por trabajo en la empresa por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Muy Insatisfecho	0	1	1
	0,0%	3,0%	3,0%
Muy Satisfecho	4	13	17
	12,1%	39,4%	51,5%
Satisfecho	5	10	15
	15,2%	30,3%	45,5%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

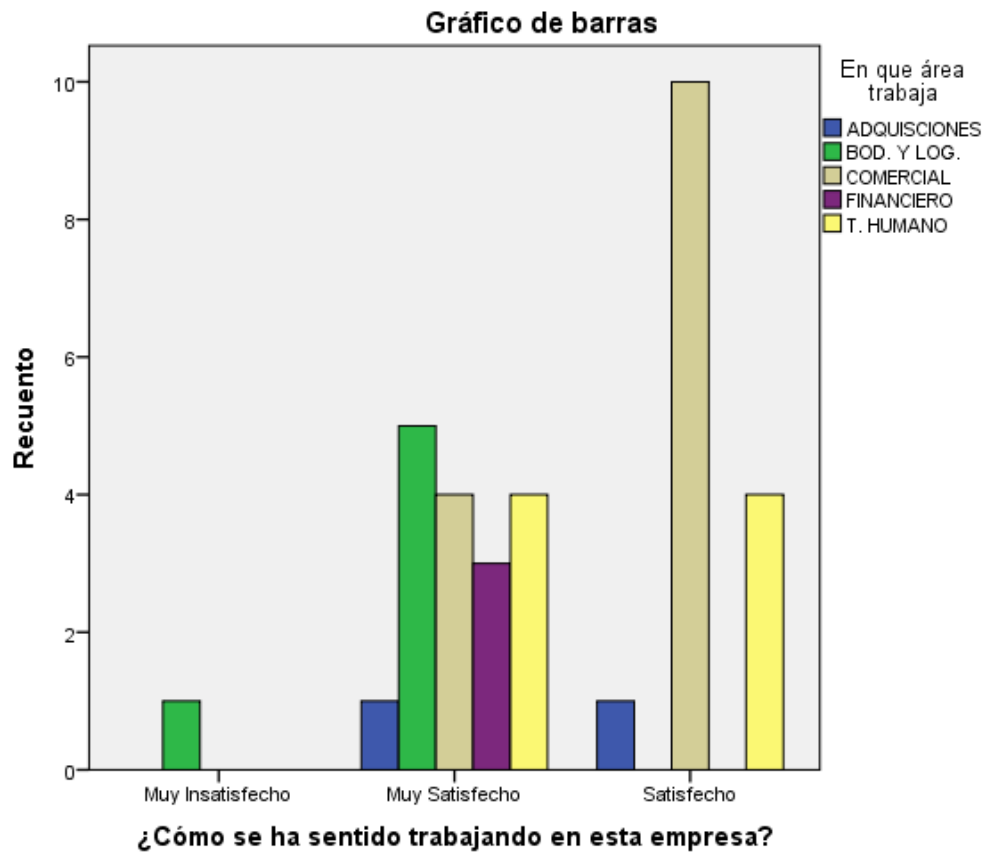


**Fig. 3.9** Representación porcentual sobre satisfacción por trabajo en la empresa por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

### 3.6.1.1 ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?\*En que área trabaja

**TABLA 3.4** Satisfacción por trabajo en la empresa por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Muy Insatisfecho	0	1	0	0	0	1
	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	1	5	4	3	4	17
	3,0%	15,2%	12,1%	9,1%	12,1%	51,5%
Satisfecho	1	0	10	0	4	15
	3,0%	0,0%	30,3%	0,0%	12,1%	45,5%
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>33</b>
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.10** Representación porcentual sobre satisfacción por trabajo en la empresa por área

**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.

**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representan el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 39,4% manifiesta que está muy satisfecho de trabajar en la empresa, el 30,3% menciona que está satisfecho y únicamente un 3% señala estar muy insatisfecho.

Mientras que en Guayaquil el 12,1% está de muy satisfecho de trabajar en la empresa; y, el 15,2% del personal menciona que está satisfecho.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, del cual el 3,1% está muy satisfecho de laborar en la empresa y el 3% está satisfecho; 18,2 en Bodega y Logística, del cual, el 15,2% se encuentra muy satisfecho mientras que el 3% está muy insatisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está muy satisfecho el 12,1% y el restante 30,3% afirma estar satisfecho; 9,1% Área Financiera, en su totalidad señala estar muy satisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 12,1% indica que está muy satisfecho y el restante 12,1% se encuentra satisfecho de trabajar en la empresa.

**Análisis:** Se identifica que la satisfacción del personal de la empresa es elevada en su mayoría lo que puede relacionarse con el ambiente de trabajo que se muestra favorable.

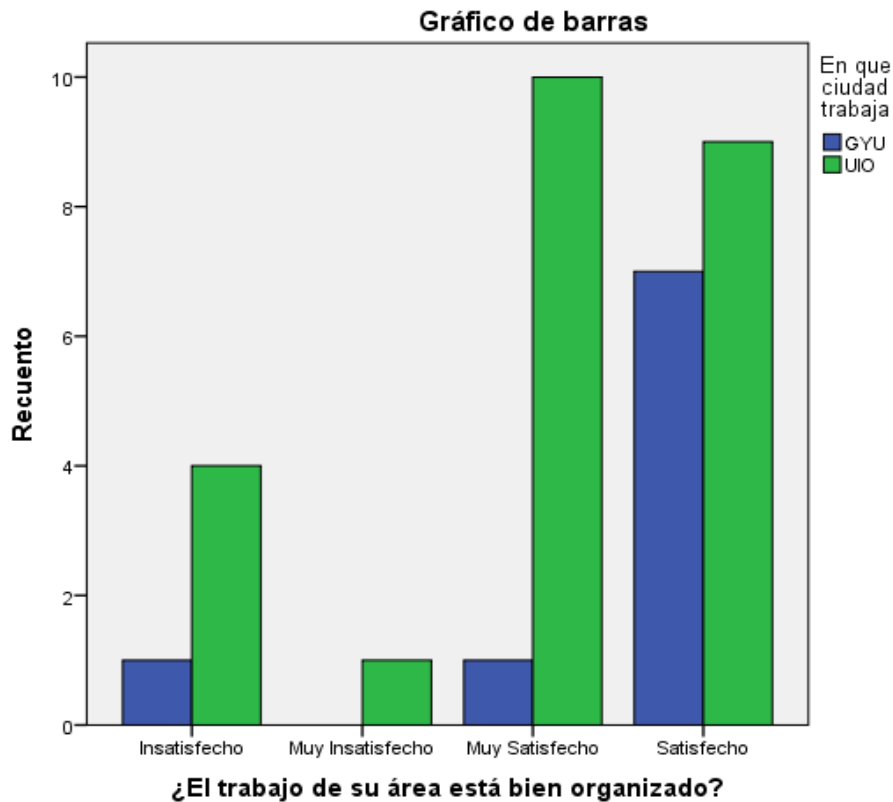
La minoría del área de bodega y logística que se encuentra insatisfecha por trabajar en la empresa, puede deberse a un contratiempo o diferencia específicas con un compañero de trabajo lo que refleja su respuesta.

En general, el personal de la empresa Platinum Part PlatPart S.A. se ha sentido cómodo y muestra satisfacción de trabajar allí.

### 3.6.2 ¿El trabajo de su área está bien organizado?\*En que ciudad trabaja

TABLA 3.5 Organización del trabajo por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	1	4	5
	3,0%	12,1%	15,2%
Muy Insatisfecho	0	1	1
	0,0%	3,0%	3,0%
Muy Satisfecho	1	10	11
	3,0%	30,3%	33,3%
Satisfecho	7	9	16
	21,2%	27,3%	48,5%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%



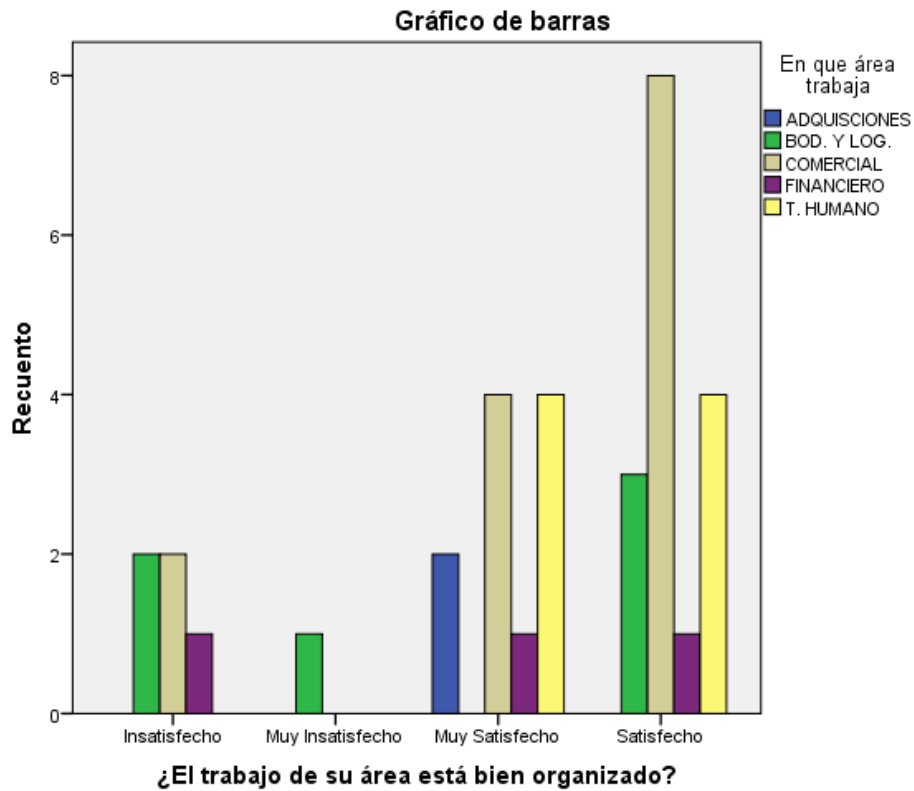
**Fig. 3.11** Representación porcentual sobre la organización del trabajo en la empresa por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez



### 3.6.2.1 ¿El trabajo de su área está bien organizado?\*En que área trabaja

TABLA 3.6 Organización del trabajo por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	2	2	1	0	5
	0,0%	6,1%	6,1%	3,0%	0,0%	15,2%
Muy Insatisfecho	0	1	0	0	0	1
	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	2	0	4	1	4	11
	6,1%	0,0%	12,1%	3,0%	12,1%	33,3%
Satisfecho	0	3	8	1	4	16
	0,0%	9,1%	24,2%	3,0%	12,1%	48,5%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.12** Representación porcentual sobre la organización del trabajo en la empresa por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.

**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representan el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 30,3% manifiesta que está muy satisfecho con la organización del trabajo en la empresa, el 21,2% menciona que está satisfecho; mientras que el 12,1% afirma encontrarse insatisfecho y el restante 3% señala estar muy insatisfecho.

Mientras que en Guayaquil el 3% está de muy satisfecho, el 21,2% del personal menciona que está satisfecho y el 3% restante se califica como insatisfecho con la organización del trabajo en la empresa.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, en su totalidad está muy satisfecho en cuanto a la organización del trabajo; 18,2 en Bodega y Logística, del cual, el 9,1% se encuentra satisfecho, el 6,1% menciona que está insatisfecho y el 3% señala que está muy insatisfecho con la organización del trabajo; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está muy satisfecho el 12,1%, el 24% afirma estar satisfecho y el restante 6,1% afirma estar insatisfecho con la organización del trabajo en el área; 9,1% Área Financiera, de la cual están divididos en 3% como satisfechos, 3,1% como muy satisfechos y el restante 3% como insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 12,1% indica que está muy satisfecho y el restante 12,1% se encuentra satisfecho con la organización de su área de trabajo.

**Análisis:** Se identifica que la satisfacción del personal de la empresa en cuanto a la organización del trabajo de su área es elevada, en su mayoría.

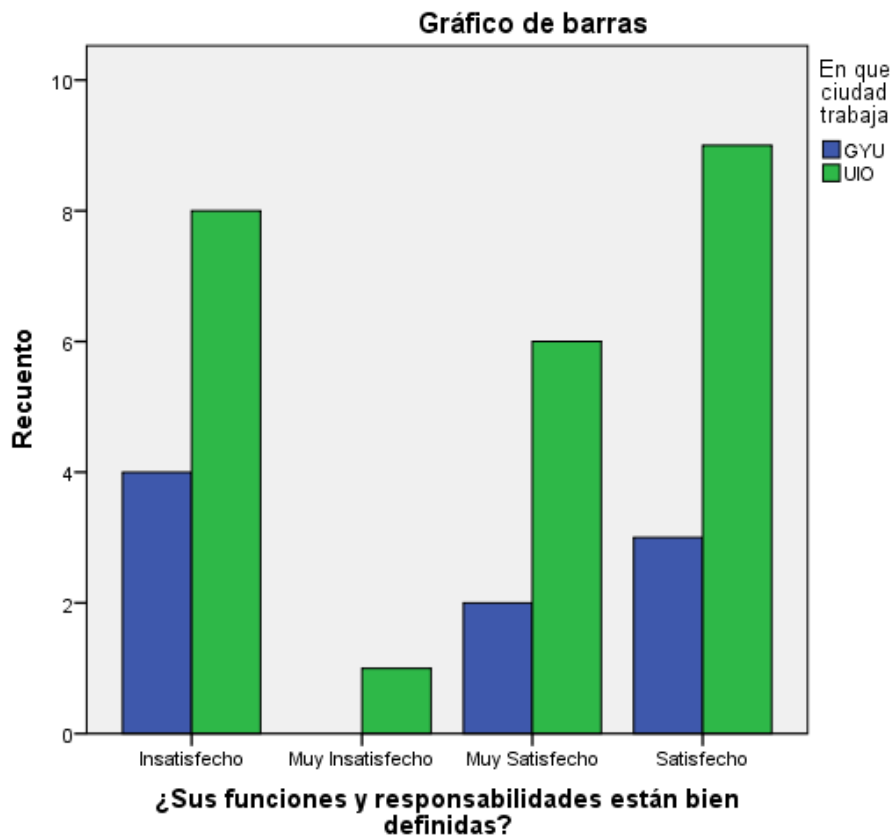
La insatisfacción por la organización del trabajo en el área de bodega y logística, es similar a la respuesta del ítem anterior, se complementan ambas respuestas que dan lugar a interpretar la razón de su insatisfacción.

En general, el personal de la empresa Platinum Part PlatPart S.A. considera que está organizado el trabajo de su área.

### 3.6.3 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?\*En que ciudad trabaja

TABLA 3.7 Funciones y responsabilidades por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	4	8	12
	12,1%	24,2%	36,4%
Muy Insatisfecho	0	1	1
	0,0%	3,0%	3,0%
Muy Satisfecho	2	6	8
	6,1%	18,2%	24,2%
Satisfecho	3	9	12
	9,1%	27,3%	36,4%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

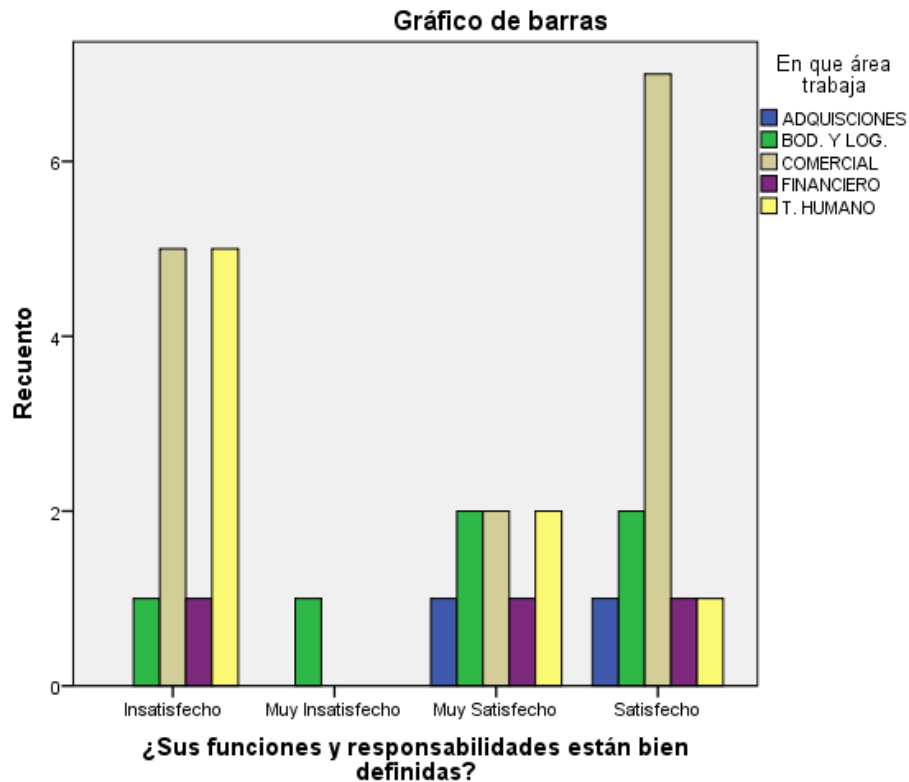


**Fig. 3.13** Representación porcentual las funciones y responsabilidades por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

### 3.6.3.1 ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?\*En que área trabaja

**TABLA 3.8** Funciones y responsabilidades por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	1	5	1	5	12
	0,0%	3,0%	15,2%	3,0%	15,2%	36,4%
Muy Insatisfecho	0	1	0	0	0	1
	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	1	2	2	1	2	8
	3,0%	6,1%	6,1%	3,0%	6,1%	24,2%
Satisfecho	1	2	7	1	1	12
	3,0%	6,1%	21,2%	3,0%	3,0%	36,4%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.14** Representación porcentual sobre las funciones y responsabilidades por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representan el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 27,3% manifiesta que está satisfecho con la definición de las funciones y responsabilidades, el 18,2% menciona que está muy satisfecho, en tanto que, el 24,2% señala estar insatisfecho y el 3% restante como muy insatisfecho.

Mientras que en Guayaquil el 6,1% está de muy satisfecho con la definición de las funciones y responsabilidades, el 9,1% está satisfecho; mientras que el 12,1% del personal menciona que está insatisfecho.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, del cual el 3,1% está muy satisfecho de laborar en la empresa y el 3% está satisfecho; 18,2 en Bodega y Logística, del cual, el 6,1% se encuentra muy satisfecho mientras que el 6,1% está satisfecho, 3% insatisfecho y el restante 3% muy insatisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está muy satisfecho el 6,1% y 21,2% afirma estar satisfecho, mientras que el 15,2% menciona estar insatisfecho; 9,1% Área Financiera, el 3% está muy satisfecho, el 3% se ubica como satisfecho y el restante 3% como insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, 6,1% indica que está muy satisfecho, 3% está satisfecho y el restante 15,2% se encuentra insatisfecho con la asignación de funciones y responsabilidades.

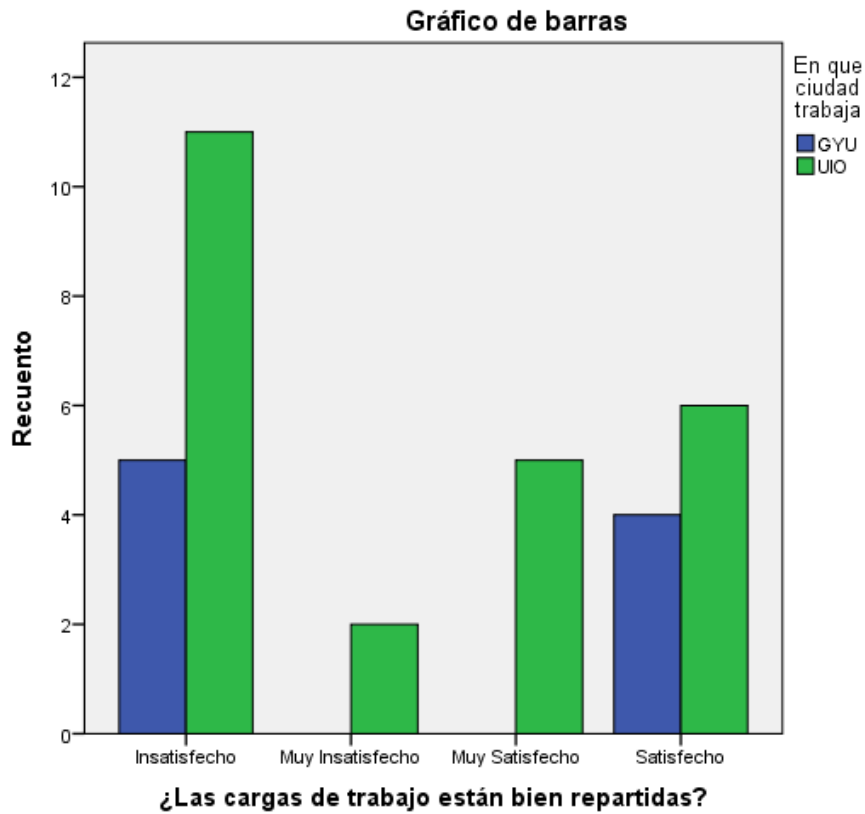
**Análisis:** Se obtiene en la empresa que más de la mitad del total de los empleados, de ambas ciudades, están de acuerdo con las funciones y responsabilidades definidas para cada cargo. Resultado que guarda relación con la organización del trabajo de cada área.

En general, el personal de la empresa muestra cierta inconformidad por la manera de asignar las funciones y responsabilidades.

### 3.6.4 ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?\*En que ciudad trabaja

TABLA 3.9 Repartición de cargas por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	5	11	16
	15,2%	33,3%	48,5%
Muy Insatisfecho	0	2	2
	0,0%	6,1%	6,1%
Muy Satisfecho	0	5	5
	0,0%	15,2%	15,2%
Satisfecho	4	6	10
	12,1%	18,2%	30,3%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%



**Fig. 3.15** Representación porcentual sobre repartición de cargas por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

### 3.6.4.1 ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?\*En que área trabaja

TABLA 3.10 Repartición de cargas por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	2	6	2	6	16
	0,0%	6,1%	18,2%	6,1%	18,2%	48,5%
Muy Insatisfecho	0	1	1	0	0	2
	0,0%	3,0%	3,0%	0,0%	0,0%	6,1%
Muy Satisfecho	2	1	1	0	1	5
	6,1%	3,0%	3,0%	0,0%	3,0%	15,2%
Satisfecho	0	2	6	1	1	10
	0,0%	6,1%	18,2%	3,0%	3,0%	30,3%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%

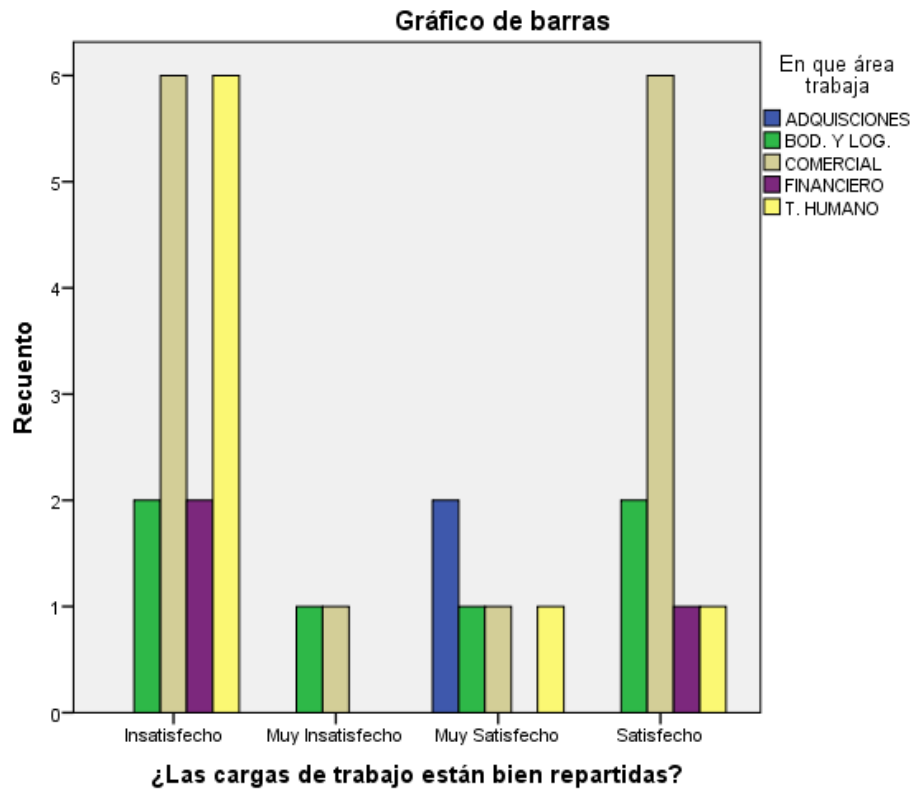


Fig. 3.16 Representación porcentual sobre repartición de cargas por área  
Fuente: Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
Elaborado por: Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representan el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 15,2% manifiesta que está muy satisfecho con las cargas de trabajo, el 18,2% menciona que está satisfecho, el 33,3% señala estar insatisfecho y el restante 6,1% considera estar muy insatisfecho en las cargas de trabajo.

Mientras que en Guayaquil el 12,1% está de satisfecho con las cargas de trabajo asignadas; y, el 15,2% del personal menciona que está insatisfecho.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, en su totalidad está muy satisfecho con las cargas de trabajo en la empresa; 18,2% en Bodega y Logística, del cual, el 6,1% se encuentra satisfecho, el 3% está muy satisfecho, mientras que, el 6,1% menciona estar insatisfecho y el restante 3% menciona estar muy insatisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está muy satisfecho el 3% y el 18,2% está satisfecho; en tanto que, el 18,2% menciona estar insatisfecho y el restante 3% afirma estar muy insatisfecho; 9,1% Área Financiera, 3% señala estar satisfecho y el 6,1% insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 6,1% indica que está insatisfecho y el restante 3% se encuentra satisfecho con las cargas de trabajo en la empresa.

**Análisis:** Poco más de la mitad de los empleados de ambas ciudades, consideran que no es adecuada la asignación de las cargas de trabajo y les genera insatisfacción, y la otra mitad de los empleados muestra satisfacción con las cargas de trabajo para su puesto.

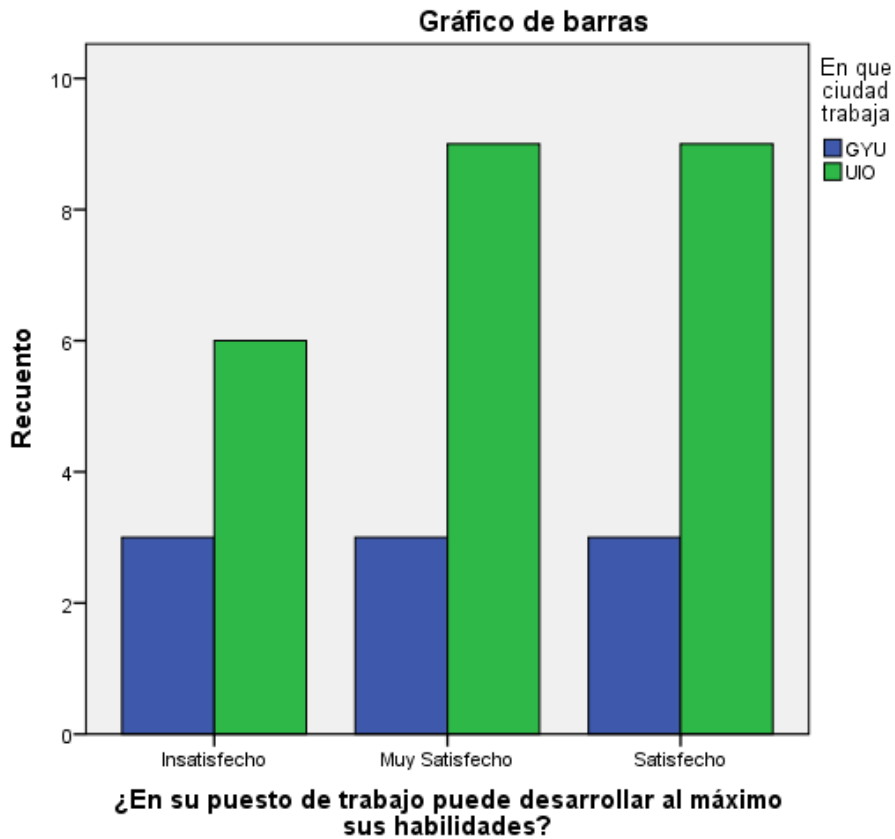
Esto da lugar a revisar la asignación de funciones de cada cargo, en las diferentes áreas, ya que la mitad del personal está insatisfecho. Este aspecto está también ligado a la satisfacción por trabajar en la empresa y la organización del trabajo en cada área.



**3.6.5 ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?\***En que ciudad trabaja

**TABLA 3.11** Desarrollo de habilidades por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	3	6	9
	9,1%	18,2%	27,3%
Muy Satisfecho	3	9	12
	9,1%	27,3%	36,4%
Satisfecho	3	9	12
	9,1%	27,3%	36,4%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

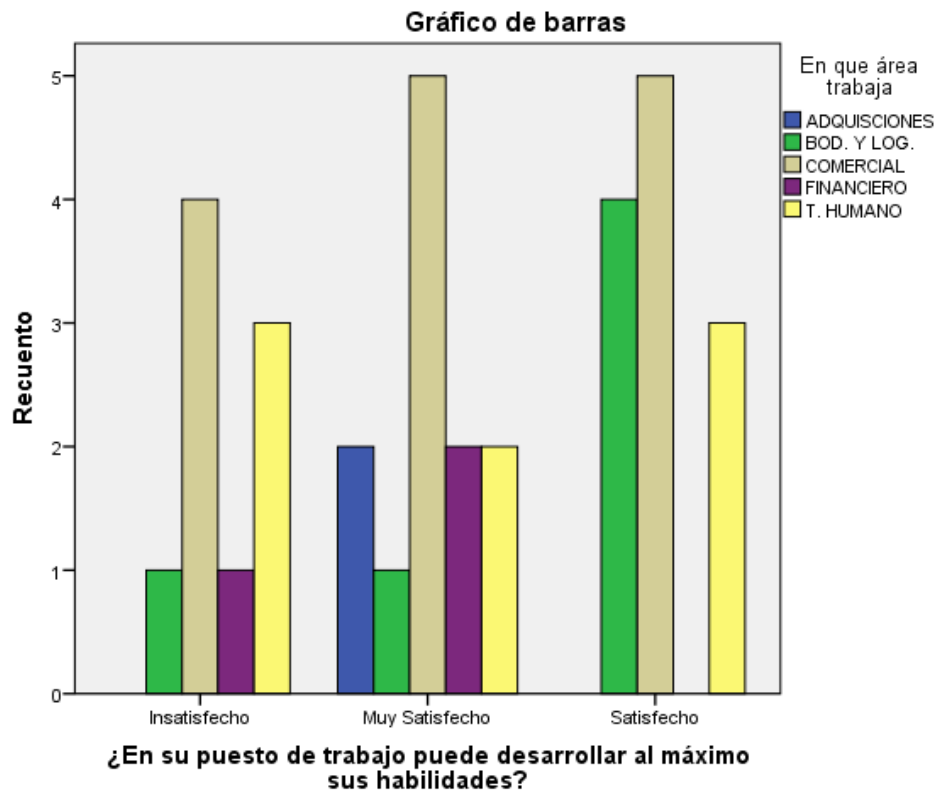


**Fig. 3.17** Representación porcentual sobre el trabajo en la empresa por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

### 3.6.5.1 ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?\*En qué área trabaja

TABLA 3.12 Desarrollo de habilidades por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	1	4	1	3	9
	0,0%	3,0%	12,1%	3,0%	9,1%	27,3%
Muy Satisfecho	2	1	5	2	2	12
	6,1%	3,0%	15,2%	6,1%	6,1%	36,4%
Satisfecho	0	4	5	0	3	12
	0,0%	12,1%	15,2%	0,0%	9,1%	36,4%
<b>Total</b>	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.18** Representación porcentual sobre el desarrollo de habilidades por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representan el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 27,3%% manifiesta que está muy satisfecho en el poder desarrollar al máximo sus habilidades en su puesto de trabajo, otro 27,3% menciona que está satisfecho y el 18,2% señala estar considera estar insatisfecho en poder desarrollar al máximo sus habilidades.

Mientras que en Guayaquil el 9,1% está muy satisfecho; otro 9,1% considera estar satisfecho, en tanto que, el 9,1% restante del personal menciona que está insatisfecho en poder desarrollar al máximo sus habilidades en su puesto de trabajo.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, en su totalidad está muy satisfecho con respecto al desarrollo de las habilidades en su puesto de trabajo; 18,2% en Bodega y Logística, del cual, el 12,1% se encuentra satisfecho, el 3% está muy satisfecho, mientras que, el 3% menciona estar insatisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está muy satisfecho el 15,2% y en igual porcentaje del 15,2% está satisfecho; en tanto que, el 12,1% menciona estar insatisfecho; 9,1% Área Financiera, 6,1% señala estar muy satisfecho y el 3% insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 9,1% indica que está satisfecho, el 6,1% muy satisfecho y, el restante 9,1% se encuentra insatisfecho con el desarrollo de sus habilidades en su puesto de trabajo.

**Análisis:** Dado que la mayoría de los empleados de la empresa considera que en su trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades, se puede considerar que se encuentran a gusto con su trabajo y además aplican sus aptitudes en él mismo.

Estas respuestas se pueden contrastar con las cargas de trabajo y la satisfacción por trabajar en la empresa ya que guardan relación entre sí sus resultados.

### 3.6.6 ¿El responsable de su área muestra conocimiento y dominio de sus funciones?\*En que ciudad trabaja

TABLA 3.13 Conocimientos del responsable por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	1	6	7
	3,0%	18,2%	21,2%
Muy Insatisfecho	0	1	1
	0,0%	3,0%	3,0%
Muy Satisfecho	2	10	12
	6,1%	30,3%	36,4%
Satisfecho	6	7	13
	18,2%	21,2%	39,4%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

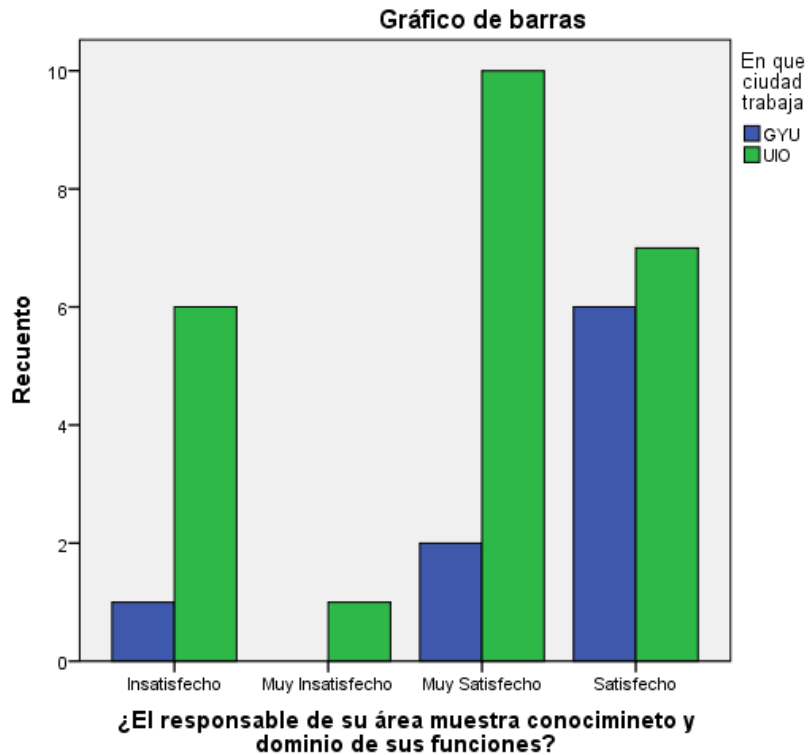


Fig. 3.19 Representación porcentual sobre los conocimientos del responsable por ciudad

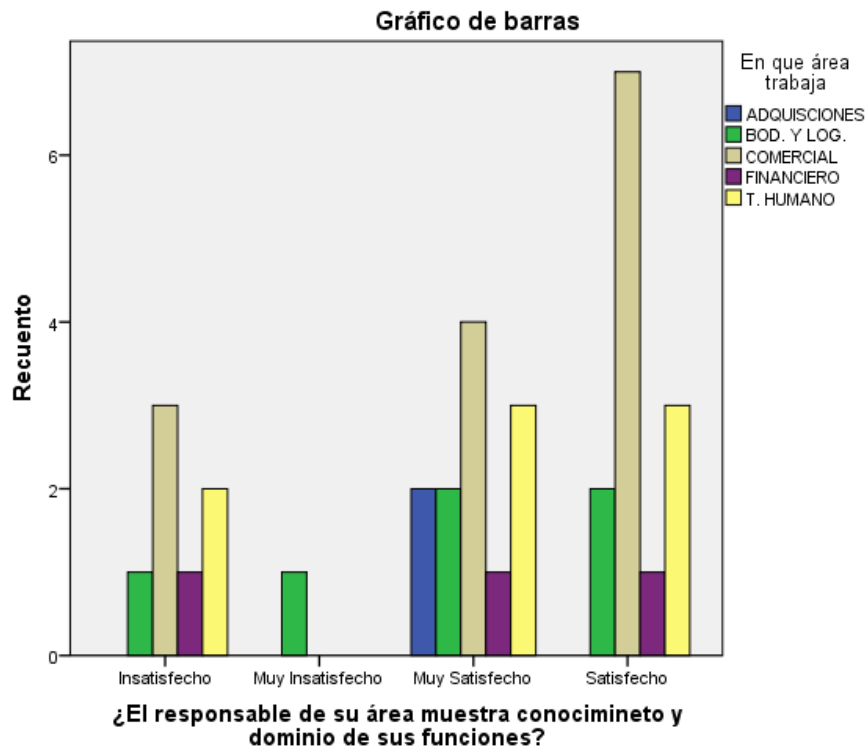
Fuente: Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.

Elaborado por: Jaime Proaño Sánchez

**3.6.6.1 ¿El responsable de su área muestra conocimiento y dominio de sus funciones?\***En que área trabaja

**TABLA 3.14** Organización del trabajo por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	1	3	1	2	7
	0,0%	3,0%	9,1%	3,0%	6,1%	21,2%
Muy Insatisfecho	0	1	0	0	0	1
	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	2	2	4	1	3	12
	6,1%	6,1%	12,1%	3,0%	9,1%	36,4%
Satisfecho	0	2	7	1	3	13
	0,0%	6,1%	21,2%	3,0%	9,1%	39,4%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.20** Representación porcentual sobre conocimientos del responsable por área

**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.

**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** En la ciudad de Quito el 30,3% manifiesta que está muy satisfecho en cuanto al conocimiento y dominio que muestra en sus funciones el responsable de su área, el 21,2% menciona que está satisfecho, en tanto que, el 18,2% señala estar considera estar insatisfecho y un 3% menciona estar muy insatisfecho.

Mientras que en Guayaquil el 18,2% está satisfecho; el 6,1% considera estar muy satisfecho, en tanto que, el 3% restante del personal menciona que está insatisfecho con el conocimiento y dominio que muestra el responsable de su área de trabajo.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, en su totalidad está muy satisfecho con los conocimientos y dominio que muestra el responsable de ésta área; 18,2% en Bodega y Logística, del cual, el 6,1% se encuentra satisfecho, otro 6,1% está muy satisfecho, mientras que, el 3% menciona estar insatisfecho y, el restante 3% está muy insatisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 21,2% y el 12,1% está muy satisfecho; en tanto que, el 9,1% menciona estar insatisfecho; 9,1% Área Financiera, en dónde 3% señala estar muy satisfecho al igual que satisfecho un porcentaje del 3%; y el 3% insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 9,1% indica que está satisfecho, otro 9,1% muy satisfecho y, el restante 6,1% se encuentra insatisfecho con los conocimientos y dominio que muestra el responsable de su área de trabajo.

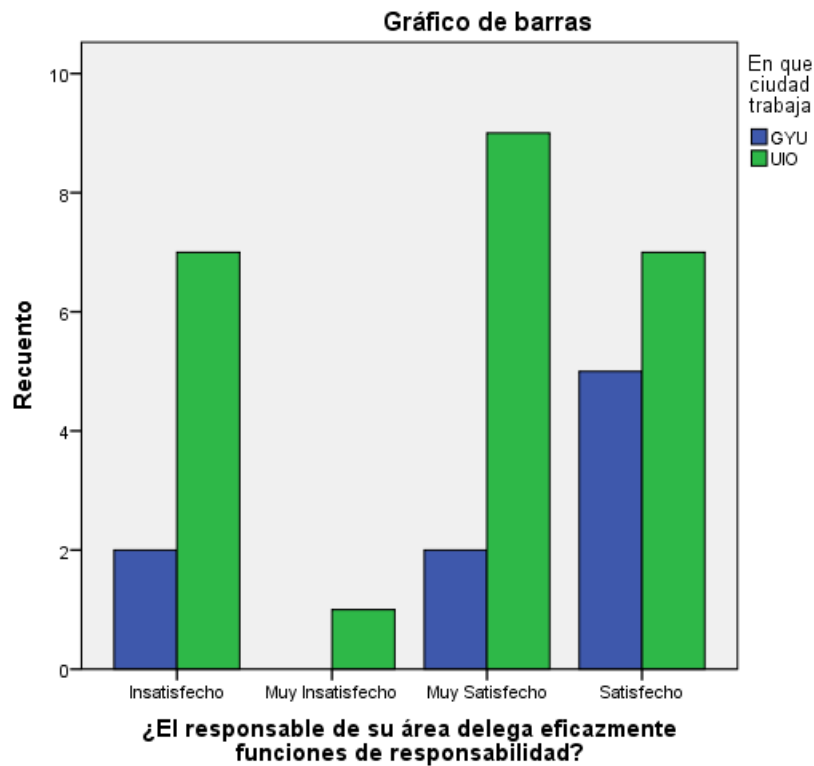
**Análisis:** La mayoría de los empleados tienen una buena apreciación respecto a su jefe de cada área, en lo que está relacionado a conocimientos y dominio; estas apreciaciones destacan que el liderazgo de cada área está bien asignado.

En los casos, que muestran insatisfacción, por ser una minoría se puede considerar está ligado a aspectos puntuales de diferencias no resueltas entre je y subalternos.

**3.6.7 ¿El responsable de su área delega eficazmente funciones de responsabilidad?\***En que ciudad trabaja

**TABLA 3.15** Delegación de funciones por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	2	7	9
	6,1%	21,2%	27,3%
Muy Insatisfecho	0	1	1
	0,0%	3,0%	3,0%
Muy Satisfecho	2	9	11
	6,1%	27,3%	33,3%
Satisfecho	5	7	12
	15,2%	21,2%	36,4%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

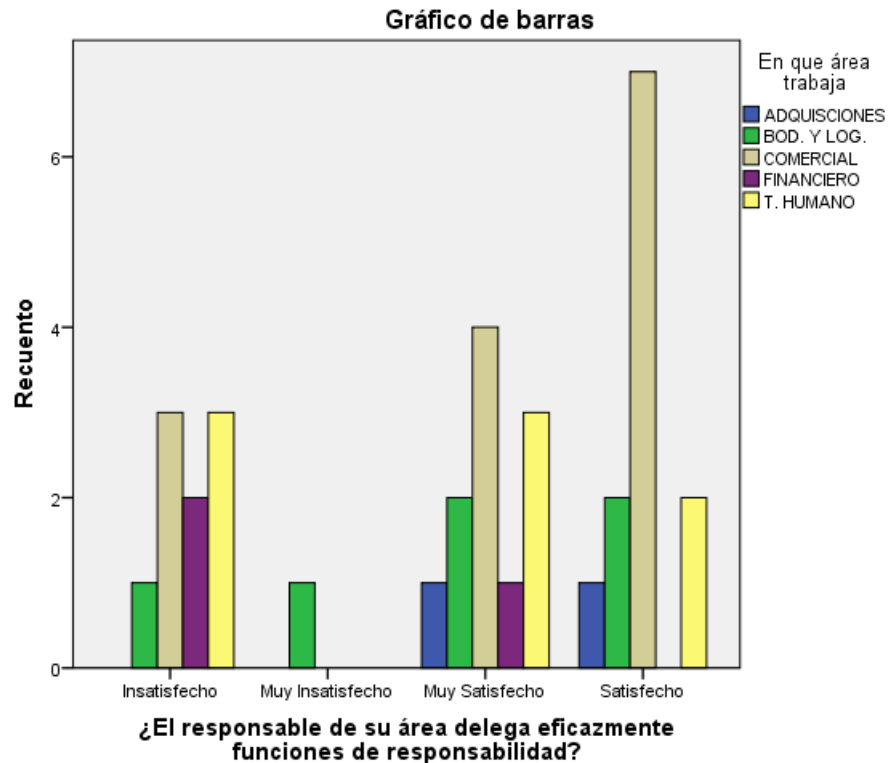


**Fig. 3.21** Representación porcentual sobre delegación de funciones por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**3.6.7.1 ¿El responsable de su área delega eficazmente funciones de responsabilidad?\***En que área trabaja

**TABLA 3.16** Delegación de funciones por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	1	3	2	3	9
	0,0%	3,0%	9,1%	6,1%	9,1%	27,3%
Muy Insatisfecho	0	1	0	0	0	1
	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	1	2	4	1	3	11
	3,0%	6,1%	12,1%	3,0%	9,1%	33,3%
Satisfecho	1	2	7	0	2	12
	3,0%	6,1%	21,2%	0,0%	6,1%	36,4%
<b>Total</b>	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.22** Representación porcentual sobre delegación de funciones por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez



**Interpretación:** En la ciudad de Quito el 27,3% manifiesta que está muy satisfecho, el 21,2% menciona que está satisfecho, en tanto que, el 21,2% señala estar considera estar insatisfecho y un 3% menciona estar muy insatisfecho en cuanto la delegación eficaz de funciones de responsabilidad por parte del responsable de su área.

Mientras que en Guayaquil el 15,2% está satisfecho; el 6,1% considera estar muy satisfecho con la delegación eficaz de funciones de responsabilidad por parte del responsable de su área, en tanto que, el 6,1% restante del personal menciona que está insatisfecho.

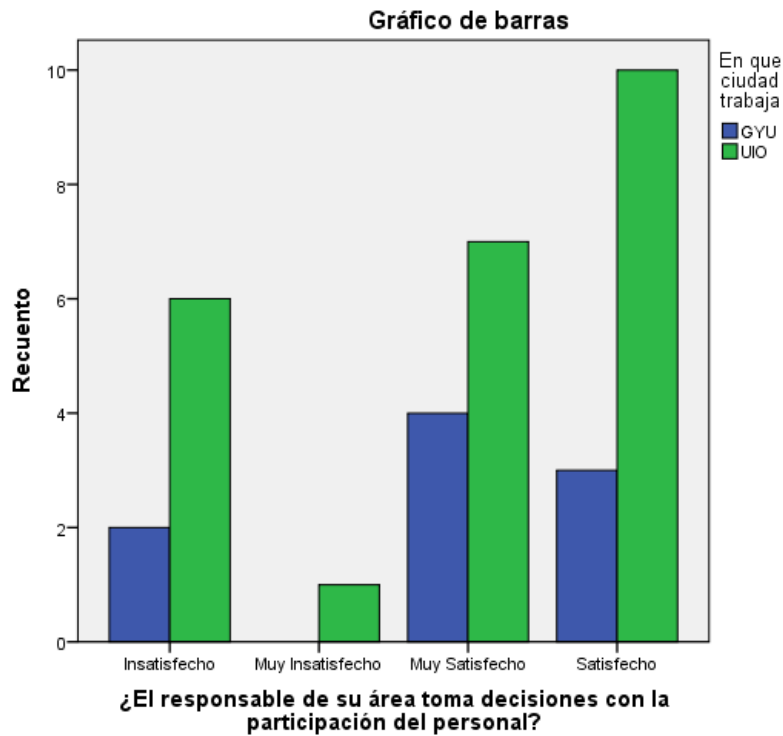
En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, el 3% está muy satisfecho y el otro 3% está satisfecho con la delegación eficaz de funciones de responsabilidad por parte del responsable de su área; 18,2% en Bodega y Logística, del cual, el 6,1% se encuentra satisfecho, otro 6,1% está muy satisfecho, mientras que, el 3% menciona estar insatisfecho y, el restante 3% está muy insatisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 21,2% y el 12,1% está muy satisfecho; en tanto que, el 9,1% menciona estar insatisfecho; 9,1% Área Financiera, 3% señala estar muy satisfecho y el 6,1% insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 6,1% indica que está satisfecho, otro 9,1% muy satisfecho y, el restante 9,1% se encuentra insatisfecho con la delegación eficaz de funciones de responsabilidad por parte del responsable de su área

**Análisis:** Las respuestas de este ítem son idénticas a la del ítem anterior, dado que ambas están ligadas, se puede decir que el liderazgo mantiene un enfoque de equidad, ya que asigna adecuadamente funciones de responsabilidad, lo que el personal subalterno lo considera una ventaja para el área de trabajo y la empresa.

**3.6.8 ¿El responsable de su área toma decisiones con la participación del personal?\***En que ciudad trabaja

**TABLA 3.17** Toma de decisiones por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	2	6	8
	6,1%	18,2%	24,2%
Muy Insatisfecho	0	1	1
	0,0%	3,0%	3,0%
Muy Satisfecho	4	7	11
	12,1%	21,2%	33,3%
Satisfecho	3	10	13
	9,1%	30,3%	39,4%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

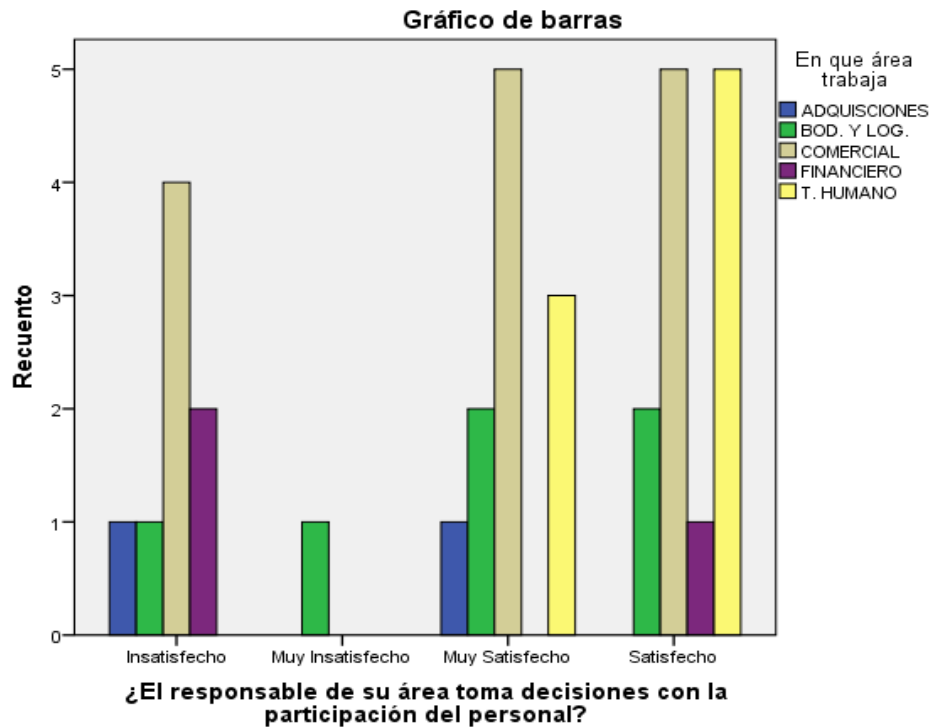


**Fig. 3.23** Representación porcentual sobre toma de decisiones por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**3.6.8.1 ¿El responsable de su área toma decisiones con la participación del personal?\*En que área trabaja**

**TABLA 3.18** Toma de decisiones por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	1	1	4	2	0	8
	3,0%	3,0%	12,1%	6,1%	0,0%	24,2%
Muy Insatisfecho	0	1	0	0	0	1
	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	1	2	5	0	3	11
	3,0%	6,1%	15,2%	0,0%	9,1%	33,3%
Satisfecho	0	2	5	1	5	13
	0,0%	6,1%	15,2%	3,0%	15,2%	39,4%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.24** Representación porcentual sobre toma de decisiones por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** En la ciudad de Quito el 30,3% manifiesta que está muy satisfecho, el 21,2% menciona que está satisfecho, en tanto que, el 21,2% señala estar considera estar muy satisfecho: en tanto que, un 3% menciona estar muy insatisfecho y el 18,2% está insatisfecho en lo referente a la toma de decisiones con la participación del personal por parte del responsable de su área.

Mientras que en Guayaquil el 9,1% está satisfecho; el 12,1% considera estar muy satisfecho con la toma de decisiones con la participación del personal por parte del responsable de su área, en tanto que, el 6,1% restante del personal menciona que está insatisfecho.

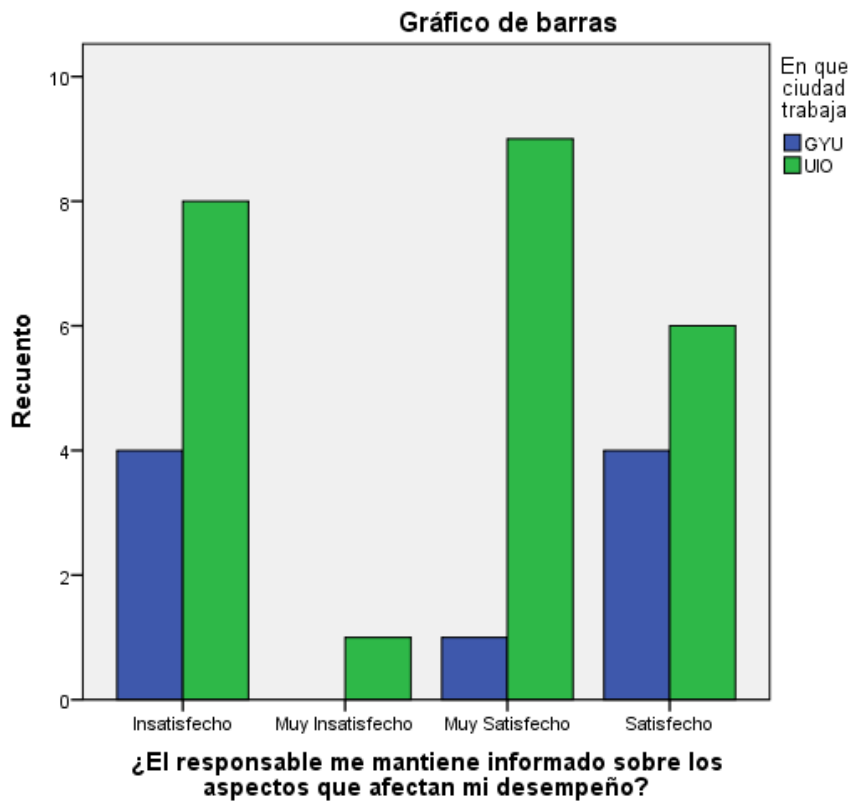
En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, el 3% está muy satisfecho y el otro 3% está insatisfecho con la toma de decisiones con la participación del personal por parte del responsable de su área; 18,2% en Bodega y Logística, del cual, el 6,1% se encuentra satisfecho, otro 6,1% está muy satisfecho, mientras que, el 3% menciona estar insatisfecho y, el restante 3% está muy insatisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 15,2% y otro 15,2% está muy satisfecho; en tanto que, el 12,1% menciona estar insatisfecho; 9,1% Área Financiera, 3% señala estar satisfecho y el 6,1% insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 15,2 % indica que está satisfecho y el 9,1% muy satisfecho en lo referente a la toma de decisiones con la participación del personal por parte del responsable de su área.

**Análisis:** La apreciación de los empleados en lo que respecta a este ítem es similar a las dos anteriores y guarda estrecha relación con el liderazgo de quienes lideran cada área, lo que se puede destacar que está dirigida adecuadamente pero podría mejorar para lograr un nivel más alto de satisfacción en los empleados.

### 3.6.9 ¿El responsable me mantiene informado sobre los aspectos que afectan mi desempeño? \*En que ciudad trabaja

**TABLA 3.19** Información de desempeño por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	4	8	12
	12,1%	24,2%	36,4%
Muy Insatisfecho	0	1	1
	0,0%	3,0%	3,0%
Muy Satisfecho	1	9	10
	3,0%	27,3%	30,3%
Satisfecho	4	6	10
	12,1%	18,2%	30,3%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

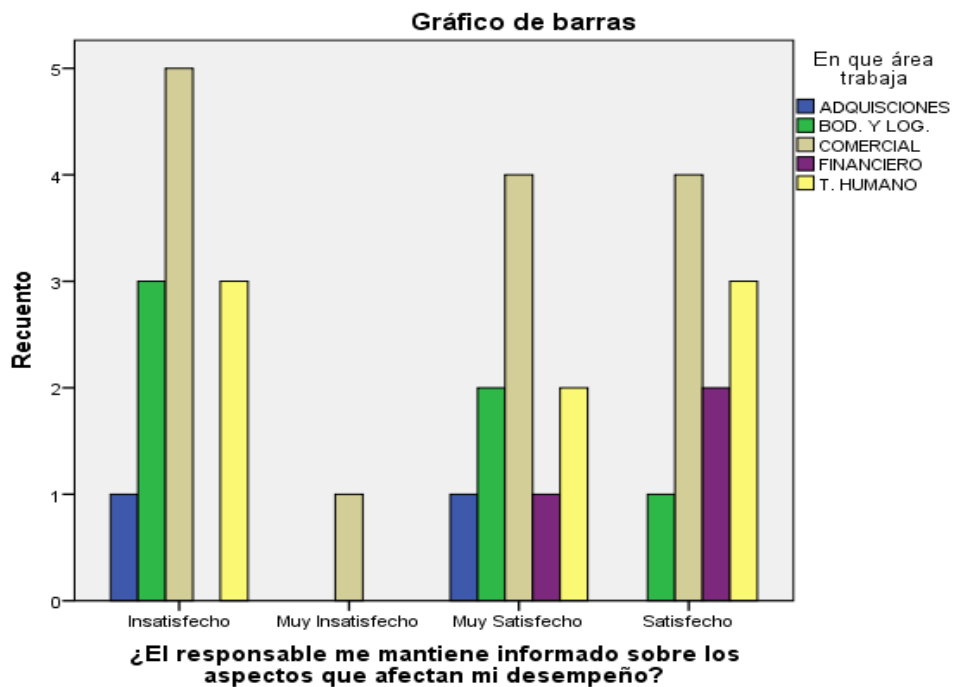


**Fig. 3.25** Representación porcentual sobre información de desempeño por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

### 3.6.9.1 ¿El responsable me mantiene informado sobre los aspectos que afectan mi desempeño? \*En que área trabaja

**TABLA 3.20** Información de desempeño por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	1	3	5	0	3	12
	3,0%	9,1%	15,2%	0,0%	9,1%	36,4%
Muy Insatisfecho	0	0	1	0	0	1
Muy Satisfecho	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%
	1	2	4	1	2	10
Satisfecho	3,0%	6,1%	12,1%	3,0%	6,1%	30,3%
	0	1	4	2	3	10
Total	0,0%	3,0%	12,1%	6,1%	9,1%	30,3%
	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.26** Representación porcentual sobre información de desempeño por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.

**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** En la ciudad de Quito el 27,3% manifiesta que está muy satisfecho, el 18,2% menciona que está satisfecho, en tanto que, el 21,2% señala estar considera estar muy satisfecho; en tanto que, un 3% menciona estar muy insatisfecho y el 24,2% está insatisfecho en lo referente a la información que recibe el personal sobre los aspectos que afectan su desempeño por parte del responsable de su área.

Mientras que en Guayaquil el 12,1% está satisfecho; el 3% considera estar muy satisfecho con la información que recibe el personal sobre los aspectos que afectan su desempeño por parte del responsable de su área, en tanto que, el 12,1% restante del personal menciona que está insatisfecho.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, el 3% está muy satisfecho y el otro 3% está insatisfecho en lo referente a la información que recibe el personal sobre los aspectos que afectan su desempeño por parte del responsable de su área; 18,2% en Bodega y Logística, del cual, el 3% se encuentra satisfecho, otro 6,1% está muy satisfecho, mientras que, el 9,1% menciona estar insatisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 12,1% y otro 12,1% está muy satisfecho; en tanto que, el 15,2% menciona estar insatisfecho y un 3% restante califica como muy insatisfecho; 9,1% Área Financiera, 6,1% señala estar satisfecho y el 3% muy satisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 9,1 % indica que está satisfecho y el 6,1% muy satisfecho y un 3% insatisfecho con la información que recibe el personal sobre los aspectos que afectan su desempeño por parte del responsable de su área

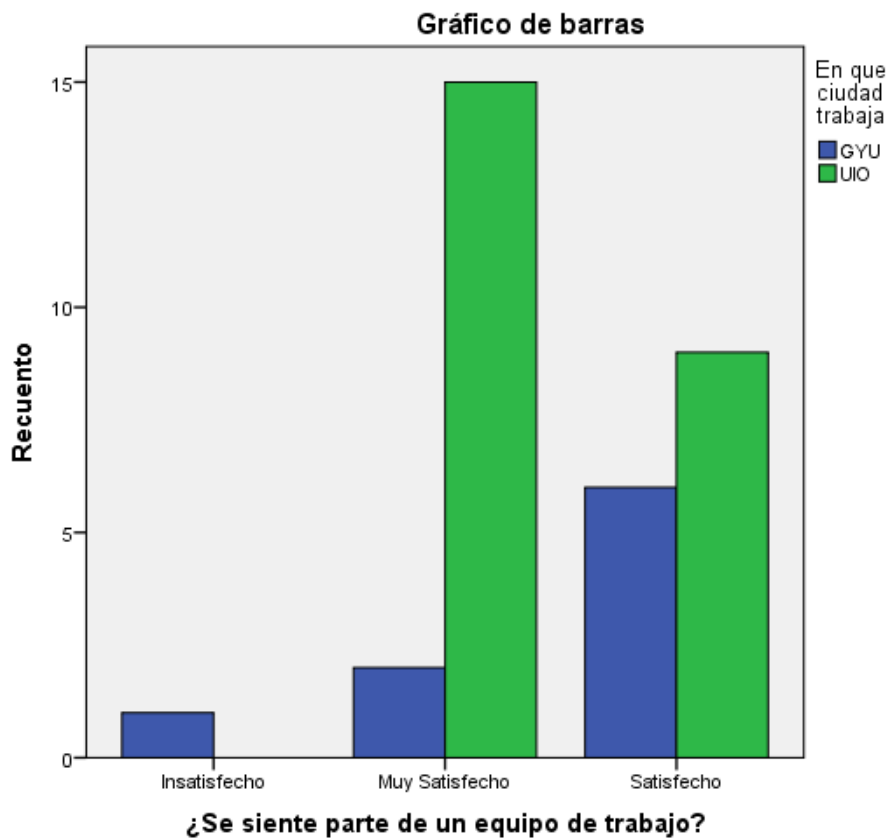
**Análisis:** La mayoría del personal considera que quien lidera su área lo mantiene informado sobre los aspectos que involucran el desempeño individual de los subalternos, más no se lo realiza de una manera suficiente y en el grado que éstos esperan.

Es importante revisar el que esta información de desempeño y todos sus lineamientos tengan la información adecuadamente ya que podrían influenciar en la satisfacción y desempeño adecuados de cada trabajador.

**3.6.10 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?\*En que ciudad trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.21** Trabajo en equipo por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	1	0	1
	3,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	2	15	17
	6,1%	45,5%	51,5%
Satisfecho	6	9	15
	18,2%	27,3%	45,5%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%



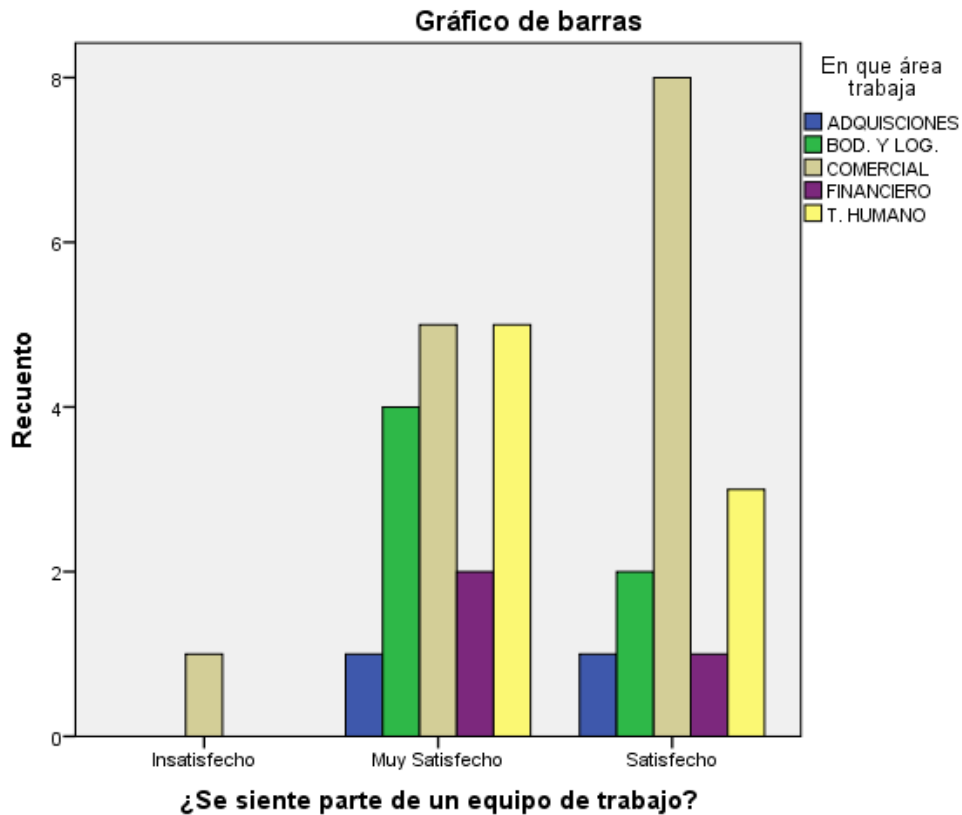
**Fig. 3.27** Representación porcentual sobre trabajo en equipo por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez



### 3.6.10.1 ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?\*En que área trabaja

TABLA 3.22 Trabajo en equipo por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	0	1	0	0	1
	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	1	4	5	2	5	17
	3,0%	12,1%	15,2%	6,1%	15,2%	51,5%
Satisfecho	1	2	8	1	3	15
	3,0%	6,1%	24,2%	3,0%	9,1%	45,5%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.28** Representación porcentual sobre trabajo en equipo por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representan el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 45,5% manifiesta que está muy satisfecho y el 27,3% menciona que está satisfecho con el considerarse parte de un equipo de trabajo dentro de la empresa.

Mientras que en Guayaquil el 18,1% está satisfecho; el 6,1% considera estar muy satisfecho y un 3% considera estar insatisfecho en lo que refiere a sentirse parte de un equipo en la empresa.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, el 3% está muy satisfecho y el otro 3% está satisfecho en lo referente a sentirse parte de un equipo de trabajo; 18,2% en Bodega y Logística, del cual, el 6,1% se encuentra satisfecho, y el 12,1% está muy satisfecho.

El 42,4% lo representa el Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 24,2% y el 15,2% está muy satisfecho; en tanto que, el 3% menciona estar insatisfecho; 9,1% Área Financiera, 6,1% señala estar muy satisfecho y el 3% satisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 9,1 % indica que está satisfecho y el 15,2% muy satisfecho con sentirse parte de un equipo de trabajo en la empresa.

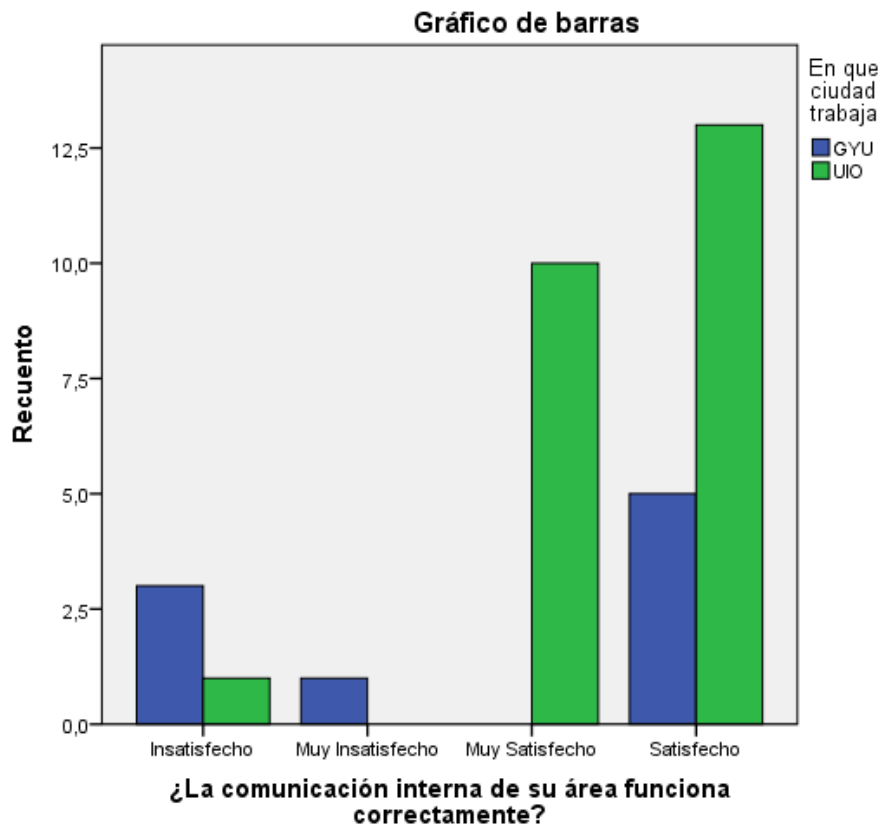
**Análisis:** Casi el total de los empleados de la empresa, consideran que se sienten parte de un equipo de trabajo, aspecto de gran relevancia para la compañía porque se destaca como una fortaleza.

Este ítem debe ser relacionado con la satisfacción por trabajar en la empresa y la capacidad de liderazgo de los responsables de cada área de trabajo. Ambos aspectos generan un trabajo en equipo idóneo en un lugar de trabajo.

### 3.6.11 ¿La comunicación interna de su área funciona correctamente?\*En que ciudad trabaja

**TABLA 3.23** Comunicación por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	3	1	4
	9,1%	3,0%	12,1%
Muy Insatisfecho	1	0	1
	3,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	0	10	10
	0,0%	30,3%	30,3%
Satisfecho	5	13	18
	15,2%	39,4%	54,5%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

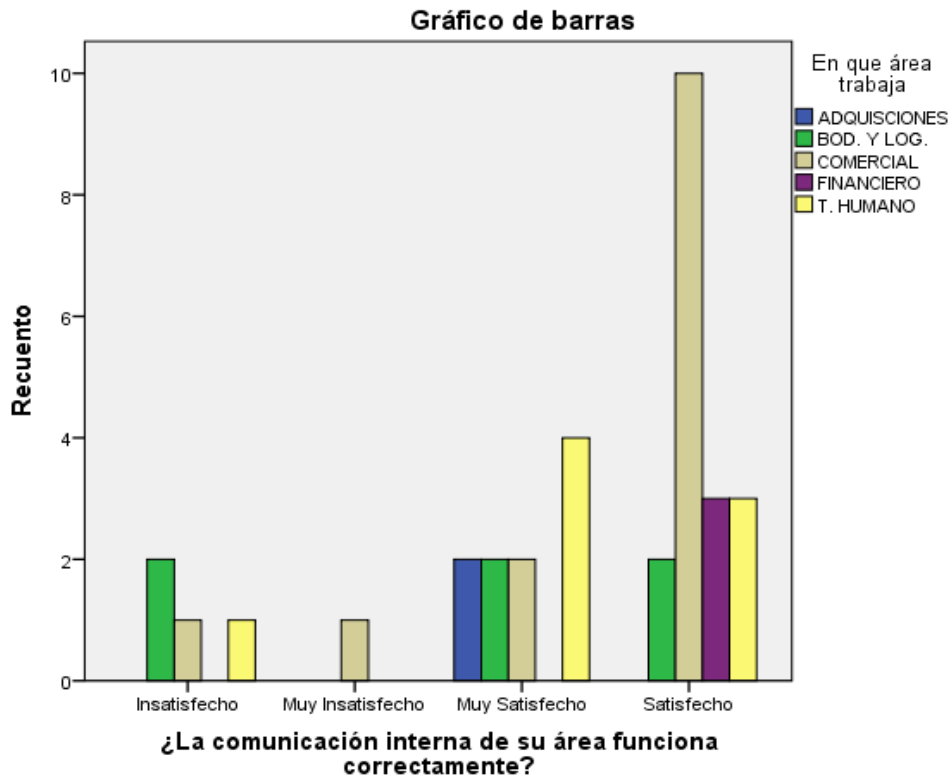


**Fig. 3.29** Representación porcentual sobre la comunicación interna por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**3.6.11.1 ¿La comunicación interna de su área funciona correctamente?\*En que área trabaja**

**TABLA 3.24** Comunicación interna por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	2	1	0	1	4
	0,0%	6,1%	3,0%	0,0%	3,0%	12,1%
Muy Insatisfecho	0	0	1	0	0	1
Muy Satisfecho	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%
	2	2	2	0	4	10
Satisfecho	6,1%	6,1%	6,1%	0,0%	12,1%	30,3%
	0	2	10	3	3	18
Total	0,0%	6,1%	30,3%	9,1%	9,1%	54,5%
	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.30** Representación porcentual sobre la comunicación interna por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representan el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 39,4% manifiesta que está satisfecho y el 30,3% menciona que está muy satisfecho y el 3% restante menciona que está insatisfecho con la comunicación interna adecuada en el área que se desempeñan.

Mientras que en Guayaquil el 15,2% está satisfecho; el 3% considera estar muy satisfecho y un 9,1% considera estar insatisfecho en lo que refiere a la comunicación interna adecuada en el área que se desempeñan.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, que en su totalidad está muy satisfecho en lo referente a la comunicación interna adecuada en el área que se desempeñan; 18,2% en Bodega y Logística, del cual, el 6,1% se encuentra satisfecho, otro 6,1% está muy satisfecho y el restante 6,1% está insatisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 30,3% y el 6,1% está muy satisfecho; en tanto que, el 6,1% menciona estar insatisfecho; 9,1% Área Financiera, que están satisfechos en su totalidad; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 9,1 % indica que está satisfecho y el 12,1% muy satisfecho y el restante 3% se encuentra insatisfecho con la comunicación interna adecuada en el área que se desempeñan dentro de la empresa.

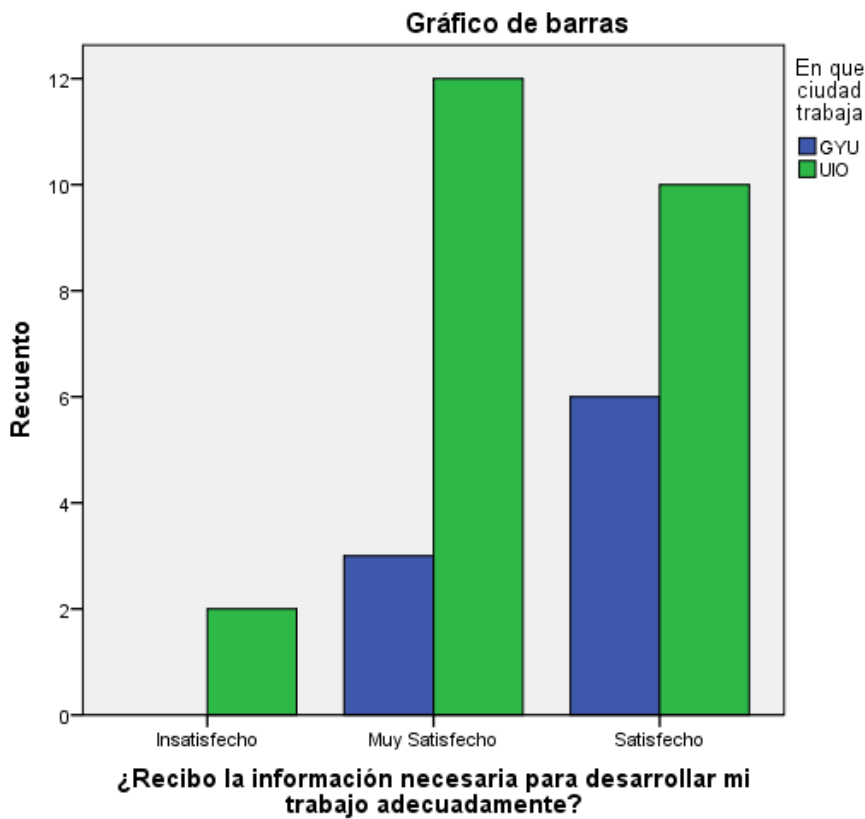
**Análisis:** Los colaboradores de la empresa consideran que la comunicación interna es adecuada en el área que se desempeña, lo que constituye otra de las fortalezas que deben mantenerse, dado que, este aspecto genera un trabajo en equipo.

El grupo que muestra insatisfacción debe ser considerado y analizado, dado que pertenecen al área en el que se agrupa la mayoría del personal de la empresa y también el motor económico de la misma.

**3.6.12 ¿Recibo la información necesaria para desarrollar mi trabajo adecuadamente?\*En que ciudad trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.25** Información necesaria para desempeño por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	0	2	2
	0,0%	6,1%	6,1%
Muy Satisfecho	3	12	15
	9,1%	36,4%	45,5%
Satisfecho	6	10	16
	18,2%	30,3%	48,5%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

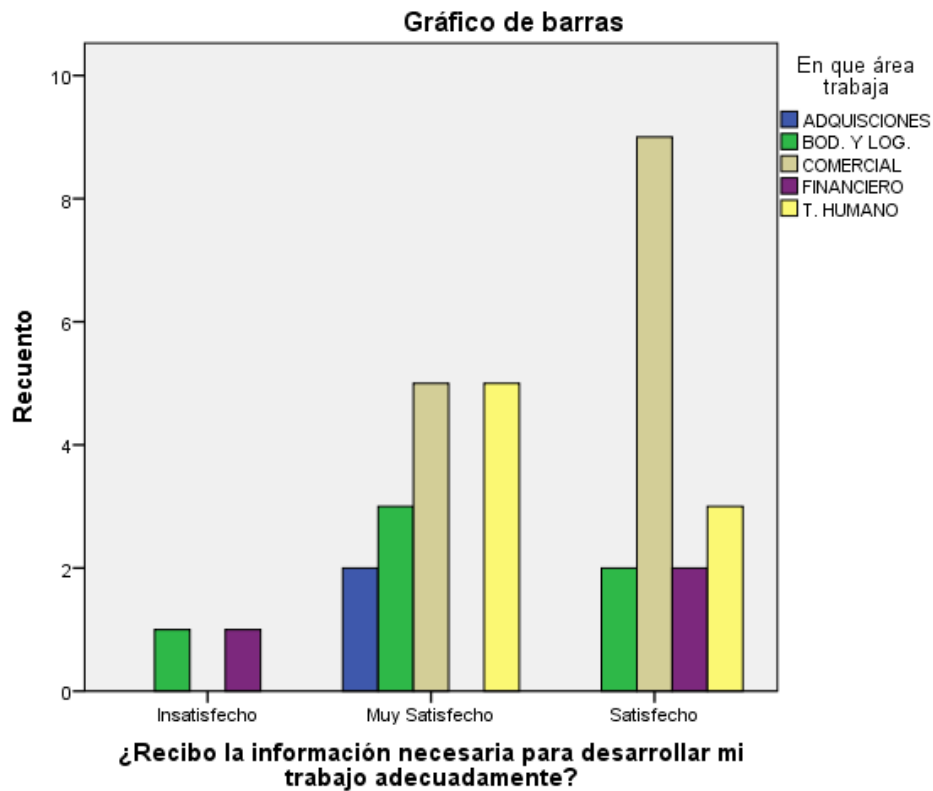


**Fig. 3.31** Representación porcentual sobre información necesaria para desempeño por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**3.6.12.1 ¿Recibo la información necesaria para desarrollar mi trabajo adecuadamente?\*En que área trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.26** Información necesaria para desempeño por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	1	0	1	0	2
	0,0%	3,0%	0,0%	3,0%	0,0%	6,1%
Muy Satisfecho	2	3	5	0	5	15
	6,1%	9,1%	15,2%	0,0%	15,2%	45,5%
Satisfecho	0	2	9	2	3	16
	0,0%	6,1%	27,3%	6,1%	9,1%	48,5%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.32** Representación porcentual sobre información necesaria para desempeño por área

**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.

**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** En la ciudad de Quito el 36,4% manifiesta que está muy satisfecho y el 30,3% menciona que está satisfecho y el 6,1% restante menciona que está insatisfecho con la información que reciben necesaria para desarrollar su trabajo adecuadamente.

Mientras que en Guayaquil el 18,2% está satisfecho y el 3% consideran estar muy satisfecho en lo que refiere a la información que reciben necesaria para desarrollar su trabajo adecuadamente.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, que en su totalidad está muy satisfecho en lo referente a la información que reciben necesaria para desarrollar su trabajo adecuadamente; 18,2% en Bodega y Logística, del cual, el 6,1% se encuentra satisfecho, el 9,1% está muy satisfecho y el restante 3% está insatisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 27,3% y el 15,2% está muy satisfecho; 9,1% Área Financiera, el 6,1% señala estar satisfecho y el restante 3% insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 9,1% indica que está satisfecho y el 15,2% muy satisfecho con la información que reciben necesaria para desarrollar su trabajo adecuadamente.

**Análisis:** Dado que casi el total de los colaboradores de la empresa, consideran que la información que reciben necesaria para desarrollar su trabajo adecuadamente es satisfactoria para su desempeño, lo que concuerda con la consulta sobre el sentirse parte de un equipo y la comunicación interna en cada área de la empresa ambos constituyen aspectos favorables indiscutiblemente, además de estar ligados a un liderazgo eficiente.

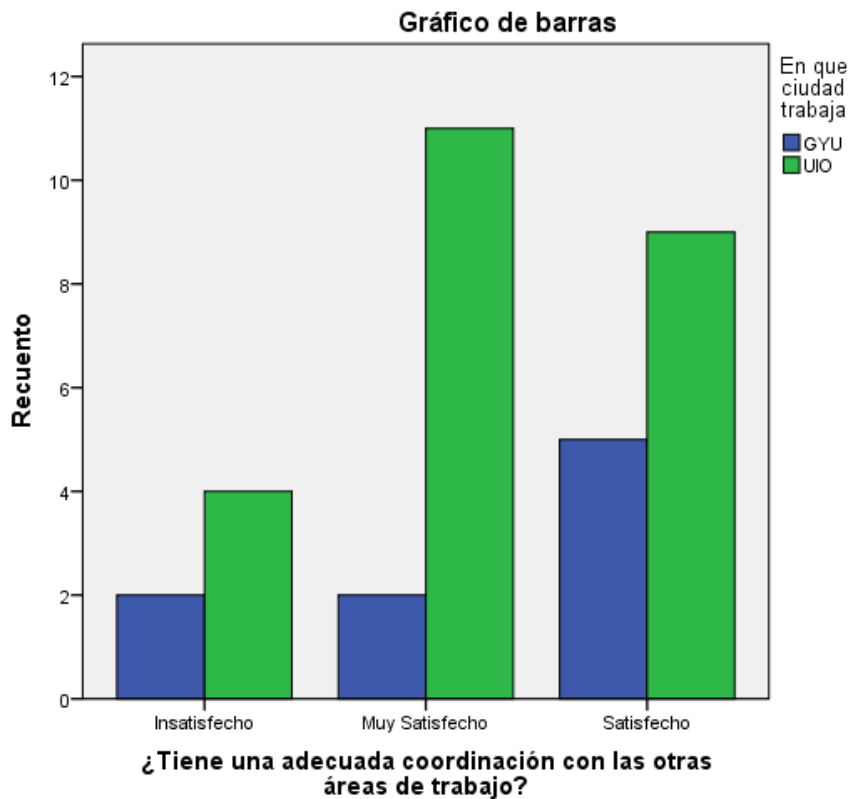
La minoría que está insatisfecha debe ser revisada ya que se repite en casi todos los ítems anteriores además de corresponder al área de logística y financiera, que se pueden interpretar como dos o tres empleados con una inconformidad marcada, cuyos aspectos deben analizarse.



**3.6.13 ¿Tiene una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?\*En que ciudad trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.27** Coordinación en las áreas de trabajo por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	2	4	6
	6,1%	12,1%	18,2%
Muy Satisfecho	2	11	13
	6,1%	33,3%	39,4%
Satisfecho	5	9	14
	15,2%	27,3%	42,4%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%



**Fig. 3.33** Representación porcentual sobre coordinación en las áreas de trabajo por ciudad

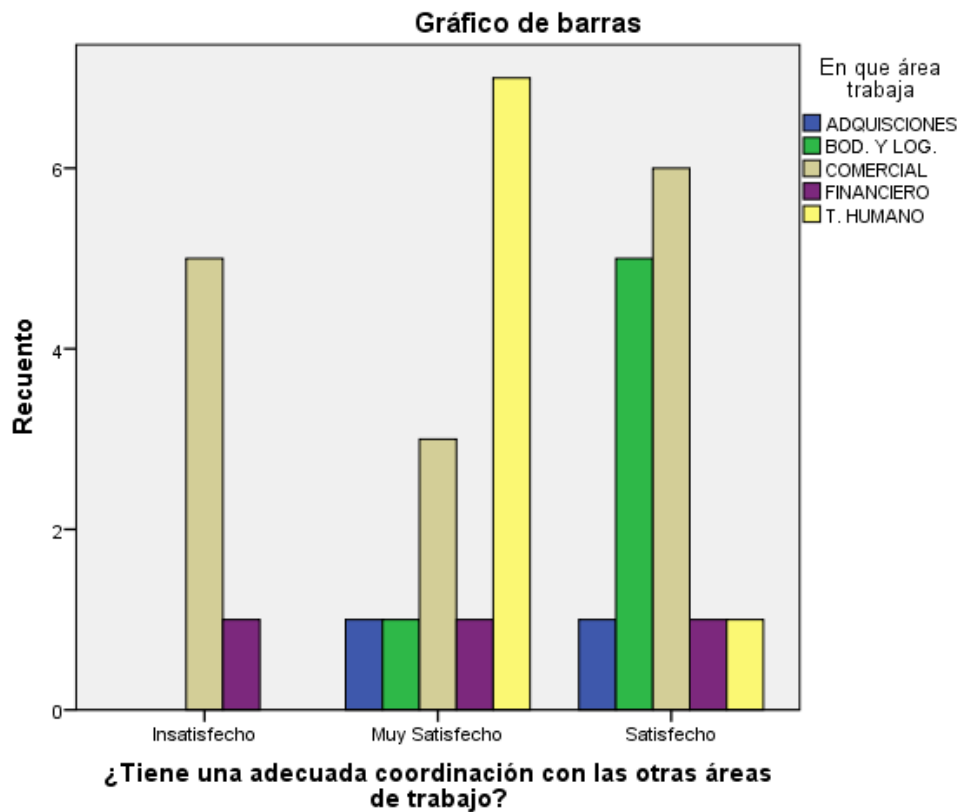
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.

**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**3.6.13.1 ¿Tiene una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?\***En que área trabaja tabulación cruzada

**TABLA 3.28** Coordinación en las áreas de trabajo por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	0	5	1	0	6
	0,0%	0,0%	15,2%	3,0%	0,0%	18,2%
Muy Satisfecho	1	1	3	1	7	13
	3,0%	3,0%	9,1%	3,0%	21,2%	39,4%
Satisfecho	1	5	6	1	1	14
	3,0%	15,2%	18,2%	3,0%	3,0%	42,4%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.34** Representación porcentual sobre coordinación en las áreas de trabajo por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representan el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 33,3% manifiesta que está muy satisfecho y el 27,3% menciona que está satisfecho y el 12,1% restante menciona que está insatisfecho con la coordinación adecuada que se tiene con las otras áreas de trabajo. Mientras que en Guayaquil el 15,2% está satisfecho y el 6,1% consideran estar muy satisfecho; en tanto que, el 6,1% menciona estar insatisfecho en lo que refiere a la coordinación adecuada que se tiene con las otras áreas de trabajo.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, que en un 3% está muy satisfecho y el otro 3% satisfecho, en lo referente a la coordinación adecuada que se tiene con las otras áreas de trabajo; 18,2% en Bodega y Logística, del cual, el 15,2% se encuentra satisfecho, el 3% está muy satisfecho; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 18,2% y el 9,1% está muy satisfecho, en tanto que el 15,2% muestra estar insatisfecho; 9,1% Área Financiera, el 3% señala estar satisfecho, otro 3% muy satisfecho y el restante 3% insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 21,2 % indica que está muy satisfecho y el 3% muy satisfecho con la coordinación adecuada que se tiene con las otras áreas de trabajo.

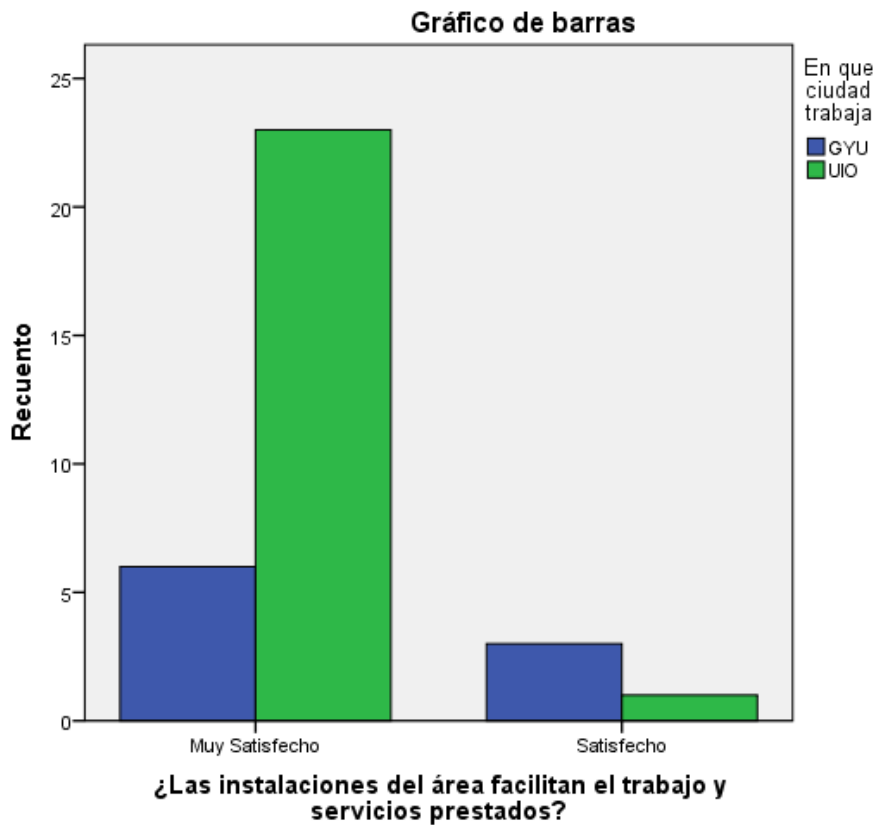
**Análisis:** La mayoría de los encuestados, consideran que la coordinación adecuada que se tiene con las otras áreas de trabajo les produce satisfacción, aspecto que representa una fortaleza y a la vez oportunidad valiosa para el mejoramiento de la empresa.

El porcentaje que muestra inconformidad, es pertinente enfocarlo paralelamente con el tema relacionado a la comunicación adecuada ya que nuevamente es el área comercial la que destaca esta inconformidad, lugar dónde se encuentran la mayoría de colaboradores de toda la empresa.

**3.6.14 ¿Las instalaciones del área facilitan el trabajo y servicios prestados?\*En que ciudad trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.29** Instalaciones del área de trabajo por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Muy Satisfecho	6	23	29
	18,2%	69,7%	87,9%
Satisfecho	3	1	4
	9,1%	3,0%	12,1%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

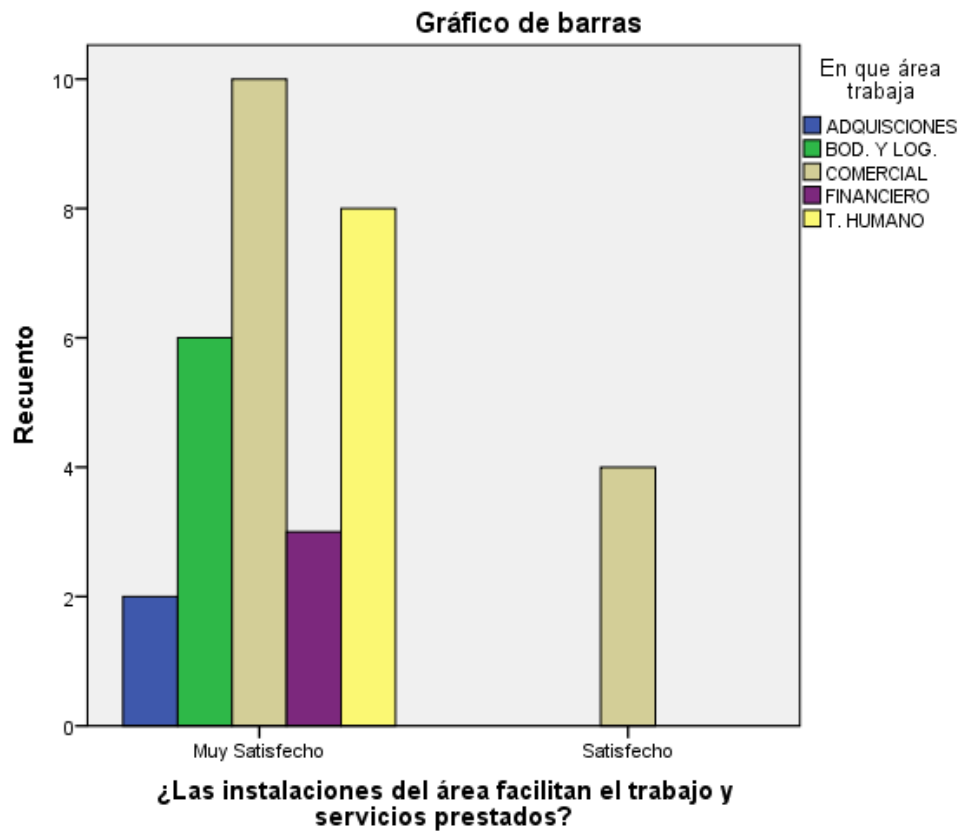


**Fig. 3.35** Representación porcentual sobre instalaciones del área de trabajo por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**3.6.14.1 ¿Las instalaciones del área facilitan el trabajo y servicios prestados?\***En que área trabaja tabulación cruzada

**TABLA 3.30** Instalaciones del área de trabajo por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Muy Satisfecho	2	6	10	3	8	29
	6,1%	18,2%	30,3%	9,1%	24,2%	87,9%
Satisfecho	0	0	4	0	0	4
	0,0%	0,0%	12,1%	0,0%	0,0%	12,1%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.36** Representación porcentual sobre las instalaciones del área de trabajo por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representa el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 69,7% manifiesta que está muy satisfecho y el 3% menciona que está satisfecho con las instalaciones del área en que trabajan ya que facilitan el trabajo y servicios prestados.

Mientras que en Guayaquil el 9,1% está satisfecho y el 18,2% consideran estar muy satisfecho en lo que refiere a las instalaciones del área en que trabajan ya que facilitan el trabajo y servicios prestados.

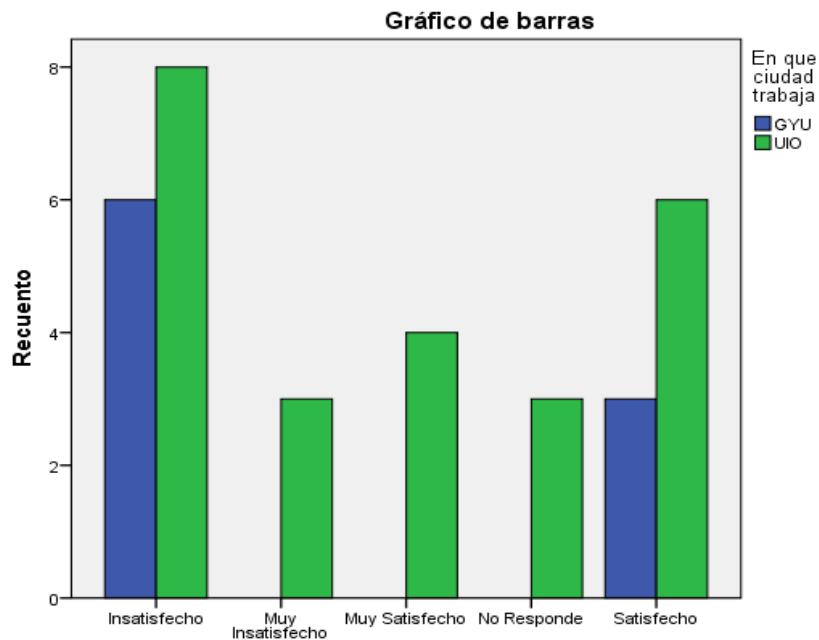
En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, que en su totalidad están muy satisfechos con las instalaciones del área en que trabajan ya que facilitan el trabajo y servicios prestados; 18,2% en Bodega y Logística, también en su totalidad, es decir, 18,2% están muy satisfechos; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 12,1% y el 30,3% está muy satisfecho; 9,1% Área Financiera, también totalmente satisfechos; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, todos sus colaboradores están muy satisfechos con las instalaciones del área en que trabajan ya que facilitan el trabajo y servicios prestados.

**Análisis:** El total de los colaboradores coinciden en la satisfacción que representa para ellos las instalaciones del área en que trabajan ya que facilitan el trabajo y servicios prestados. Este aspecto es importante destacar ya que la empresa ha trabajado en cuidar que las instalaciones muestren y brinden lo necesario a sus empleados a fin de que puedan desarrollar sus actividades de manera adecuada y a entera satisfacción, como lo muestran los resultados expuestos en este ítem.

**3.6.15 ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?\*En que ciudad trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.31** Capacitación del trabajo por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	6	8	14
	18,2%	24,2%	42,4%
Muy Insatisfecho	0	3	3
	0,0%	9,1%	9,1%
Muy Satisfecho	0	4	4
	0,0%	12,1%	12,1%
No Responde	0	3	3
	0,0%	9,1%	9,1%
Satisfecho	3	6	9
	9,1%	18,2%	27,3%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%



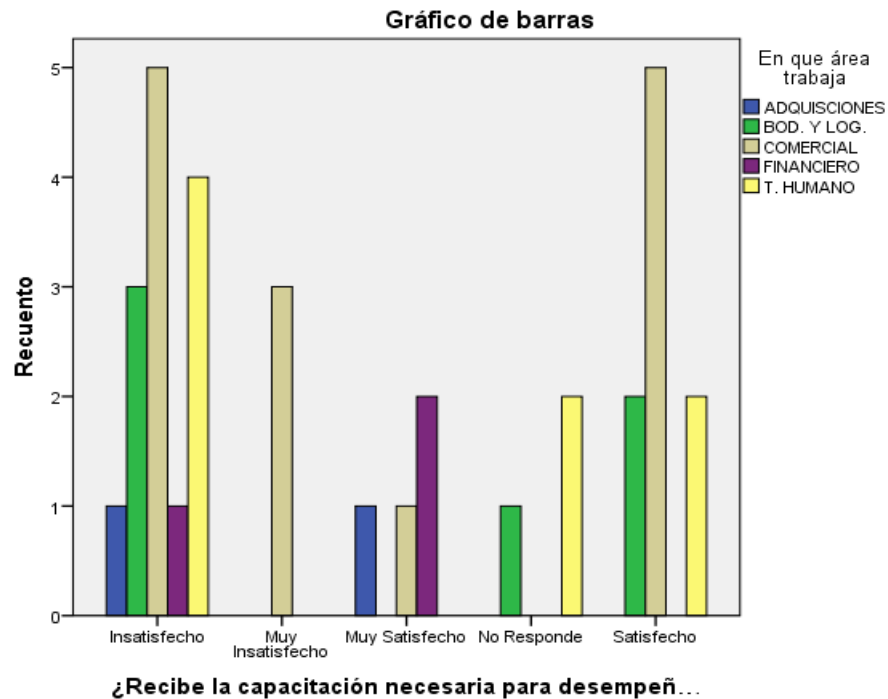
**¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñ...**

**Fig. 3.37** Representación porcentual sobre capacitación del trabajo por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**3.6.15.1 ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?\***En que área trabaja tabulación cruzada

**TABLA 3.32** Capacitación del trabajo por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	1	3	5	1	4	14
	3,0%	9,1%	15,2%	3,0%	12,1%	42,4%
Muy Insatisfecho	0	0	3	0	0	3
	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	0,0%	9,1%
Muy Satisfecho	1	0	1	2	0	4
	3,0%	0,0%	3,0%	6,1%	0,0%	12,1%
No Responde	0	1	0	0	2	3
	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	6,1%	9,1%
Satisfecho	0	2	5	0	2	9
	0,0%	6,1%	15,2%	0,0%	6,1%	27,3%
<b>Total</b>	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.38** Representación porcentual sobre capacitación del trabajo por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez



**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representan el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 18,2% manifiesta que está satisfecho, el 12,1% menciona que está muy satisfecho con la capacitación que recibe necesaria para desempeñar correctamente su trabajo; en tanto que, el 9,1% indica estar muy insatisfecho, el 24,2% señala estar insatisfecho y un importante 9,1% no responde este ítem. Mientras que en Guayaquil el 9,1% está satisfecho y el 18,2% consideran estar insatisfecho en lo que refiere a la capacitación que recibe necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.

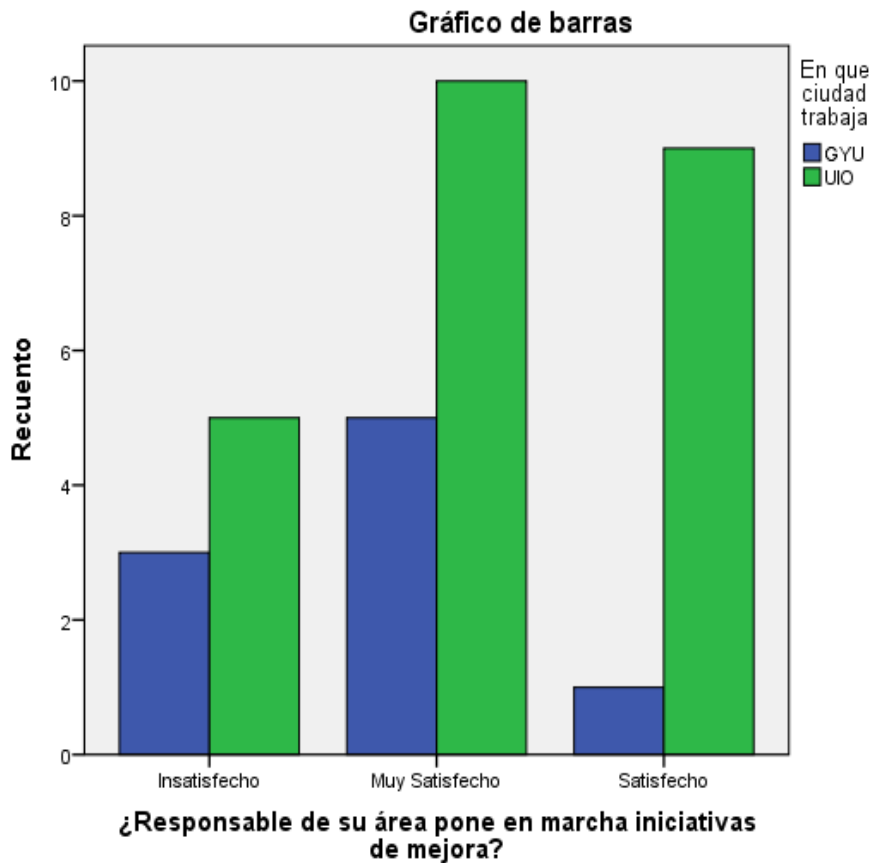
En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, el 3% está muy satisfecho y el otro 3% se muestra insatisfecho con la capacitación que recibe necesaria para desempeñar correctamente su trabajo; 18,2% en Bodega y Logística, de la cual, 6,1% está satisfecho y el 9,1% señala estar insatisfecho, en tanto que, un 3% no responde; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 15,2% y el 3% está muy satisfecho; mientras que, el 15,2% está insatisfecho y el 9,1% muy insatisfecho con esta interrogante; 9,1% Área Financiera, también totalmente satisfechos; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 6,1% están satisfechos, 12,1% señalan estar insatisfechos y el restante 6,1% no responde este cuestionamiento relacionado con la capacitación que recibe necesaria para desempeñar correctamente su trabajo,

**Análisis:** En este ítem, la mitad del personal considera que cuenta con el apoyo de la empresa para capacitarse y mejorar sus funciones. Esto es muy importante, ya que influencia en el correcto desempeño de las funciones de cada cargo y la satisfacción del personal, en general. También se debe considerar qué tipo de capacitación se puede ofrecer a cada empleado de acuerdo a sus funciones.

**3.6.16 ¿Responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejora?\*En que ciudad trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.33** Iniciativa del líder por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	3	5	8
	9,1%	15,2%	24,2%
Muy Satisfecho	5	10	15
	15,2%	30,3%	45,5%
Satisfecho	1	9	10
	3,0%	27,3%	30,3%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

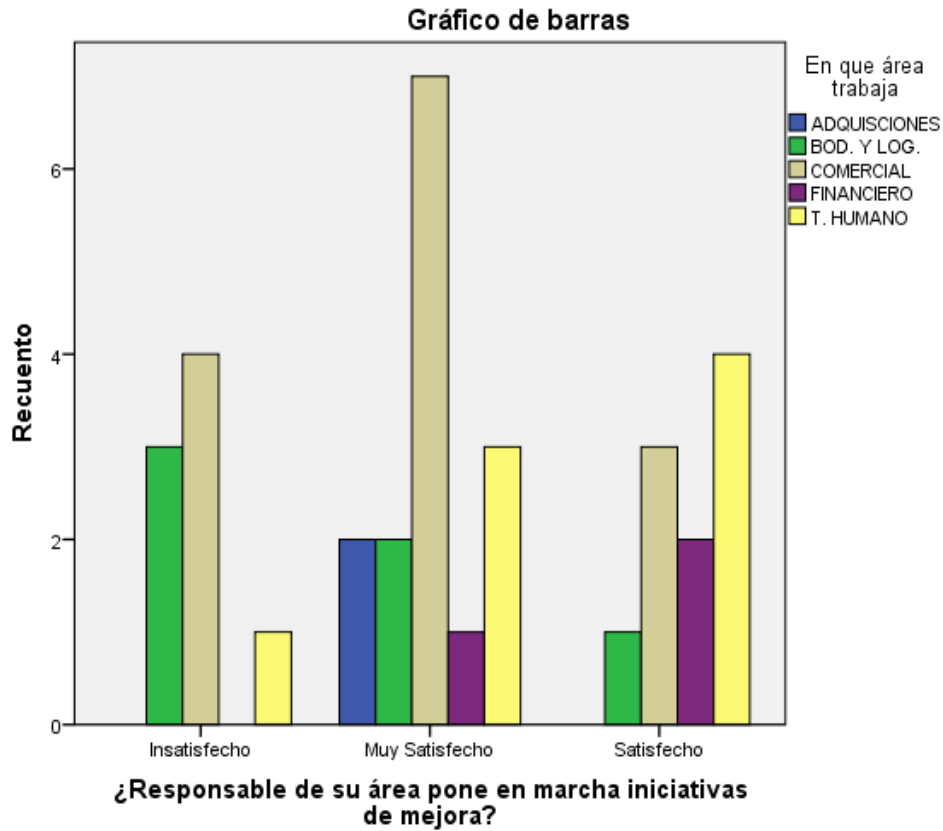


**Fig. 3.39** Representación porcentual sobre la iniciativa del líder por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**3.6.16.1 ¿Responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejora?\*En que área trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.34** Iniciativa del líder por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	3	4	0	1	8
	0,0%	9,1%	12,1%	0,0%	3,0%	24,2%
Muy Satisfecho	2	2	7	1	3	15
	6,1%	6,1%	21,2%	3,0%	9,1%	45,5%
Satisfecho	0	1	3	2	4	10
	0,0%	3,0%	9,1%	6,1%	12,1%	30,3%
<b>Total</b>	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.40** Representación porcentual sobre la iniciativa del líder por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** De los 33 entrevistados que representan el 100% del personal de la empresa que se encuentran divididos en las ciudades de Quito con veinticuatro empleados que representan el 72,7 % y, Guayaquil con nueve empleados que representan el 27,3%.

En la ciudad de Quito el 30,3% manifiesta que está muy satisfecho, el 27,3% menciona que está satisfecho con la puesta en marcha de iniciativas de mejora por parte de su responsable de área; en tanto que, el 15,2% indica estar muy insatisfecho en la consulta de este ítem. Mientras que en Guayaquil el 15,2% está muy satisfecho y el 3% consideran estar satisfechos; en tanto que, el 9,1% muestra estar insatisfecho en lo que refiere a la puesta en marcha de iniciativas de mejora por parte de su responsable de área,

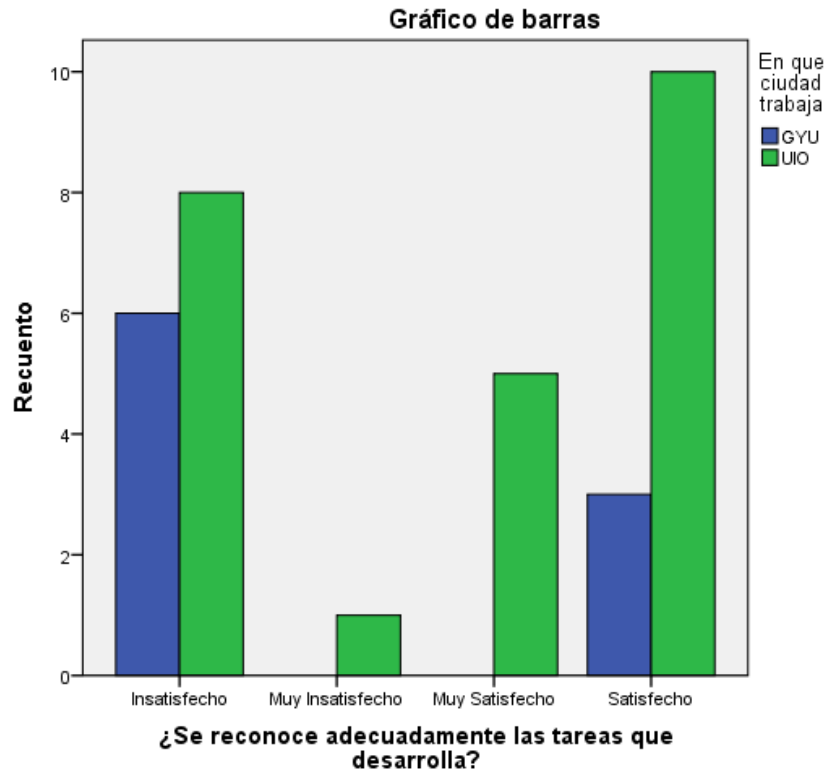
En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, en su totalidad muy satisfecho se muestra con la puesta en marcha de iniciativas de mejora por parte de su responsable de área; 18,2% en Bodega y Logística, de la cual, 6,1% está muy satisfecho y el 3% señala estar satisfecho, en tanto que, un 9,1% están insatisfechos; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está muy satisfecho el 21,2% y el 9,1% está muy satisfecho; mientras que, el 12,1% está insatisfecho; 9,1% Área Financiera, el 6,1% están satisfechos y el 3% muy satisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 12,1% están satisfechos, 9,1% señalan estar satisfechos y el restante 3% está insatisfecho con este cuestionamiento relacionado con la puesta en marcha de iniciativas de mejora por parte de su responsable de área.

**Análisis:** La mayoría de los empleados están satisfechos con el aspecto relacionado a con la puesta en marcha de iniciativas de mejora por parte de su responsable de área, una mayoría bastante favorable que puede ser relacionada con el ítem relacionado a el conocimiento y dominio del líder de cada área; puesto que, constituyen una fortaleza empresarial ligada al liderazgo.

**3.6.17 ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?\*En que ciudad trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.35** Reconocimiento de tareas por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	6	8	14
	18,2%	24,2%	42,4%
Muy Insatisfecho	0	1	1
	0,0%	3,0%	3,0%
Muy Satisfecho	0	5	5
	0,0%	15,2%	15,2%
Satisfecho	3	10	13
	9,1%	30,3%	39,4%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

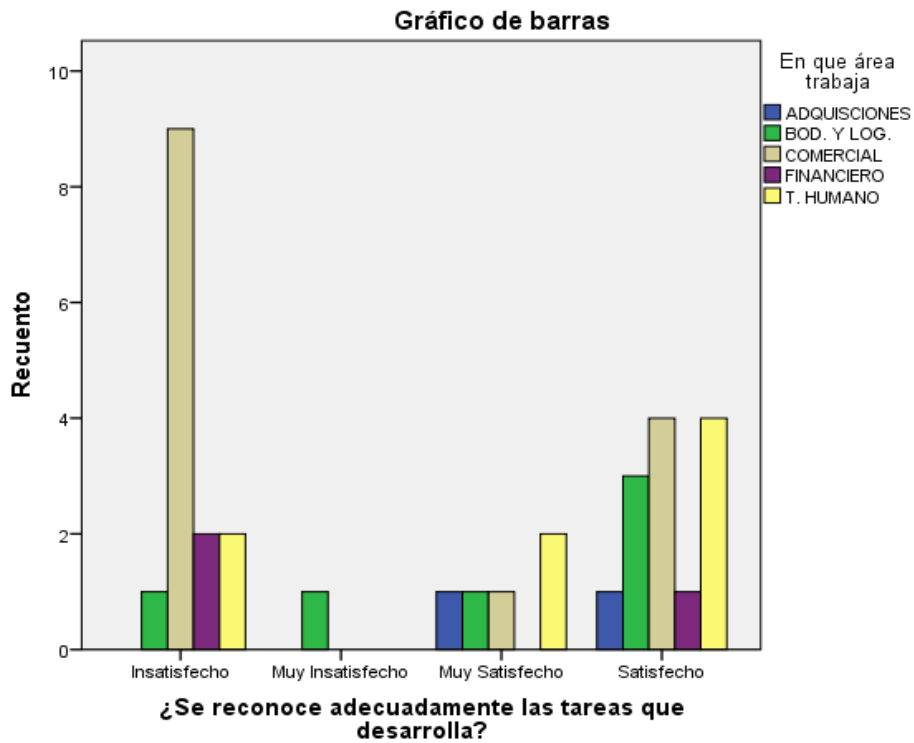


**Fig. 3.41** Representación porcentual sobre reconocimiento de tareas por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**3.6.17.1 ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?\***En que área trabaja tabulación cruzada

**TABLA 3.36** Reconocimiento de tareas por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	1	9	2	2	14
	0,0%	3,0%	27,3%	6,1%	6,1%	42,4%
Muy Insatisfecho	0	1	0	0	0	1
	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	1	1	1	0	2	5
	3,0%	3,0%	3,0%	0,0%	6,1%	15,2%
Satisfecho	1	3	4	1	4	13
	3,0%	9,1%	12,1%	3,0%	12,1%	39,4%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.42** Representación porcentual sobre reconocimiento de tareas por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** En la ciudad de Quito el 30,3% manifiesta que está satisfecho, el 15,2% menciona que está muy satisfecho con el reconocimiento adecuado a las tareas que desarrolla; en tanto que, el 24,2% indica estar insatisfecho y el restante 3% muy insatisfecho en la consulta de este ítem.

Mientras que en Guayaquil el 9,1% está satisfecho y el 18,2% consideran estar insatisfechos; en lo que refiere al reconocimiento adecuado a las tareas que desarrolla.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, el 3% están muy satisfechos y el otro 3% satisfecho con el reconocimiento adecuado a las tareas que desarrolla; 18,2% en Bodega y Logística, de la cual, 9,1% está satisfecho y el 3% señala estar muy satisfecho, en tanto que, un 3% están insatisfechos y el restante 3% muy insatisfechos; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 12,1% y el 3% está muy satisfecho; mientras que, el 27,3% está insatisfecho; 9,1% Área Financiera, el 3% están satisfechos y el 6,1% insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 12,1% están satisfechos, 6,1% señalan estar satisfechos y el restante 6,1% está insatisfecho con este cuestionamiento relacionado con el reconocimiento adecuado a las tareas que desarrolla.

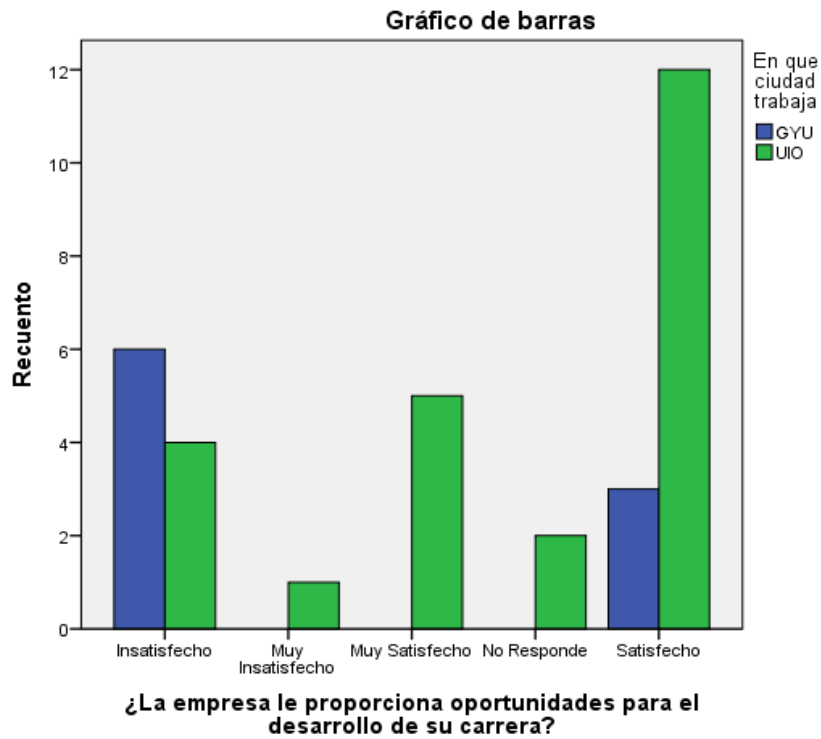
**Análisis:** Más de la mitad de los empleados señalan estar satisfechos con el reconocimiento adecuado a las tareas que desarrolla, una mayoría favorable pero que debe ser fortalecida ya que está ligada al desempeño y la satisfacción que sienten los colaboradores de la empresa en relación a sus funciones.

El porcentaje insatisfecho de empleados es un aspecto que constituye una oportunidad para superar la satisfacción del cliente interno y que atañe a todas las áreas con excepción de la que corresponde a adquisiciones; en la que debe ponerse mayor énfasis para determinar las causas de la misma.

**3.6.18 ¿La empresa le proporciona oportunidades para el desarrollo de su carrera?\***En que ciudad trabaja tabulación cruzada

**TABLA 3.37** Oportunidades de crecimiento por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	6	4	10
	18,2%	12,1%	30,3%
Muy Insatisfecho	0	1	1
	0,0%	3,0%	3,0%
Muy Satisfecho	0	5	5
	0,0%	15,2%	15,2%
No Responde	0	2	2
	0,0%	6,1%	6,1%
Satisfecho	3	12	15
	9,1%	36,4%	45,5%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%



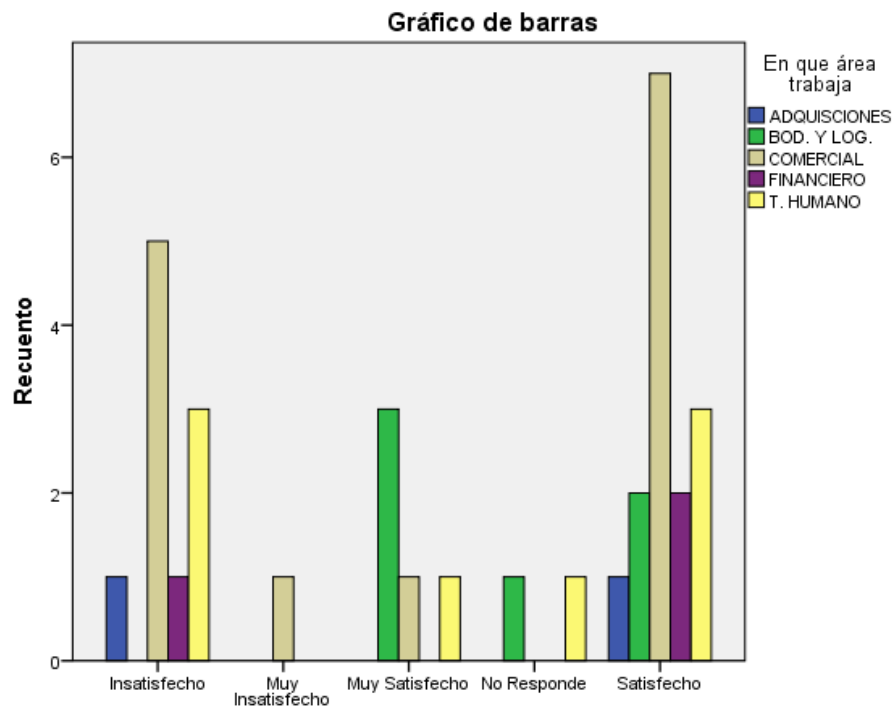
**Fig. 3.43** Representación porcentual sobre oportunidades de crecimiento por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez



**3.6.18.1 ¿La empresa le proporciona oportunidades para el desarrollo de su carrera?\***En que área trabaja **tabulación cruzada**

**TABLA 3.38** Oportunidades de crecimiento por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	1	0	5	1	3	10
	3,0%	0,0%	15,2%	3,0%	9,1%	30,3%
Muy Insatisfecho	0	0	1	0	0	1
	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Muy Satisfecho	0	3	1	0	1	5
	0,0%	9,1%	3,0%	0,0%	3,0%	15,2%
No Responde	0	1	0	0	1	2
	0,0%	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%	6,1%
Satisfecho	1	2	7	2	3	15
	3,0%	6,1%	21,2%	6,1%	9,1%	45,5%
<b>Total</b>	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



¿La empresa le proporciona oportunidades para el...

**Fig. 3.44** Representación porcentual sobre oportunidades de crecimiento por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** En la ciudad de Quito el 36,4% manifiesta que está satisfecho, el 15,2% menciona que está muy satisfecho con las oportunidades que la empresa brinda para el desarrollo de su carrera; en tanto que, el 12,1% indica estar insatisfecho y el 3% muy insatisfecho, finalmente el restante 6,1% no responde en la consulta de este ítem.

Mientras que en Guayaquil el 9,1% está satisfecho y el 18,2% consideran estar insatisfechos; en lo que refiere a las oportunidades que la empresa brinda para el desarrollo de su carrera.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, el 3% están satisfechos y el otro 3% insatisfecho con las oportunidades que la empresa brinda para el desarrollo de su carrera; 18,2% en Bodega y Logística, de la cual, 9,1% está muy satisfecho y el 6,1% señala estar satisfecho, en tanto que, un 3% no responde este ítem; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 27,2% y el 3% está muy satisfecho; mientras que, el 15,2% está insatisfecho y el 3% restante muy insatisfecho; 9,1% Área Financiera, el 6,1% están satisfechos y el 3% insatisfecho; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 9,1% están satisfechos, 3% señalan estar satisfechos; mientras que el 9,1% están insatisfechos y el restante 3% no responde con este cuestionamiento relacionado con las oportunidades que la empresa brinda para el desarrollo de su carrera.

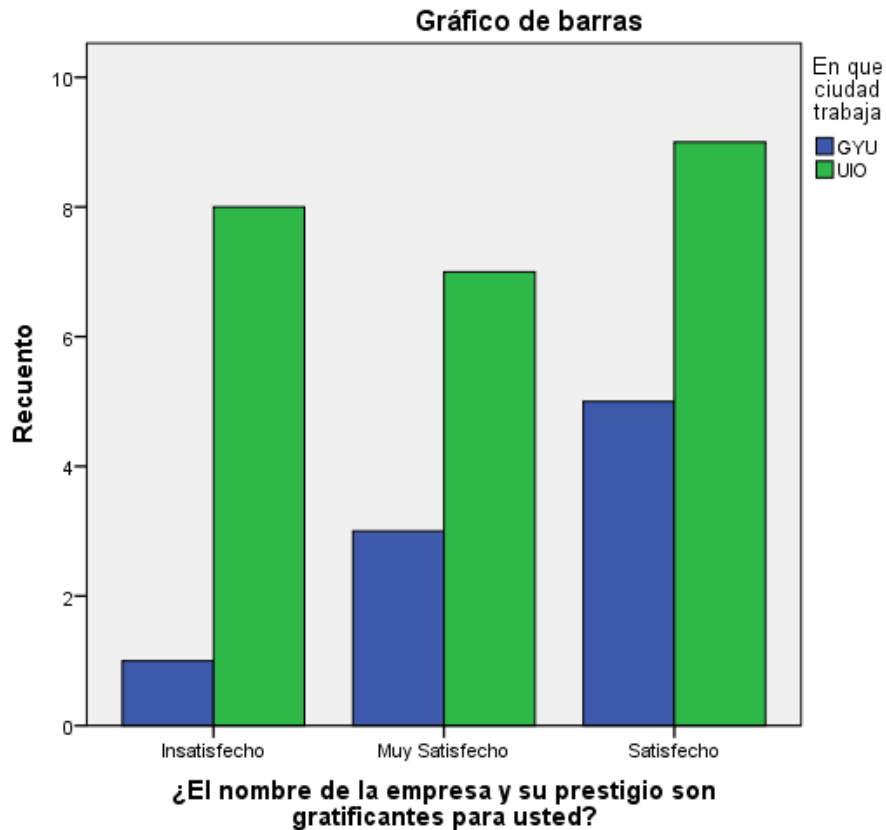
**Análisis:** La mayoría de empleados que están conformes con las oportunidades que la empresa brinda para el desarrollo de su carrera, representan una mayoría sólida a ser fortalecida ya que está ligada a la satisfacción de trabajar en la empresa y el incentivo para mejorar en su desempeño.

La minoría contraria a la respuesta anterior debe ser analizada si han completado sus estudios o los han mejorado por cuenta propia, ya que el no culminar una carrera puede ser un impedimento para crecer en una empresa.

**3.6.19 ¿El nombre de la empresa y su prestigio son gratificantes para usted?\*En que ciudad trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.39** Nombre y prestigio de la empresa por ciudad

Alternativa	Frecuencia		Porcentaje
	GYU	UIO	
Insatisfecho	1	8	9
	3,0%	24,2%	27,3%
Muy Satisfecho	3	7	10
	9,1%	21,2%	30,3%
Satisfecho	5	9	14
	15,2%	27,3%	42,4%
<b>Total</b>	9	24	33
	27,3%	72,7%	100,0%

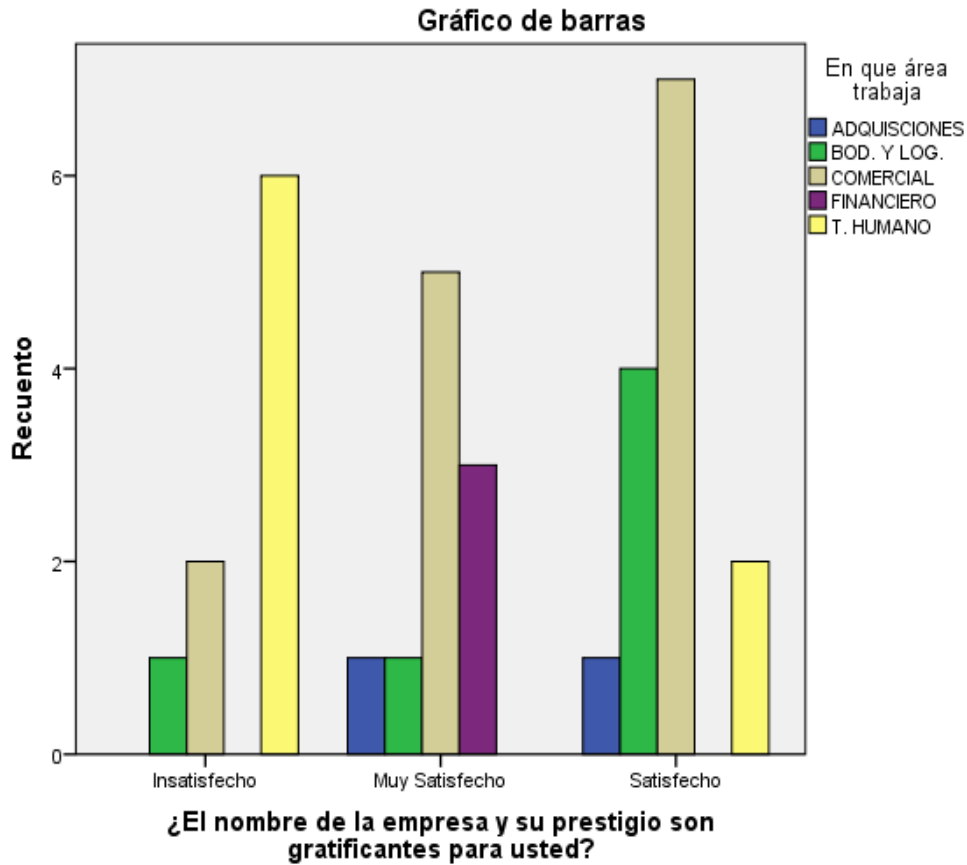


**Fig. 3.45** Representación porcentual sobre el nombre y prestigio de la empresa por ciudad  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**3.6.19.1 ¿El nombre de la empresa y su prestigio son gratificantes para usted?\*En que área trabaja tabulación cruzada**

**TABLA 3.40** Nombre y prestigio de la empresa por área

Alternativa	Frecuencia					Porcentaje
	ADQUISICIONES	BOD. Y LOG.	COMERCIAL	FINANCIERO	T. HUMANO	
Insatisfecho	0	1	2	0	6	9
	0,0%	3,0%	6,1%	0,0%	18,2%	27,3%
Muy Satisfecho	1	1	5	3	0	10
	3,0%	3,0%	15,2%	9,1%	0,0%	30,3%
Satisfecho	1	4	7	0	2	14
	3,0%	12,1%	21,2%	0,0%	6,1%	42,4%
Total	2	6	14	3	8	33
	6,1%	18,2%	42,4%	9,1%	24,2%	100,0%



**Fig. 3.46** Representación porcentual sobre el nombre y prestigio de la empresa por área  
**Fuente:** Entrevistas a los empleados de la empresa Platinum Part PlatPart S.A.  
**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez

**Interpretación:** En la ciudad de Quito el 27,3% manifiesta que está satisfecho, el 21,2% menciona que está muy satisfecho con la gratificación que sienten con respecto al nombre de la empresa y su prestigio; en tanto que, el 24,2% indica estar en la consulta de este ítem.

Mientras que en Guayaquil el 15,2% está satisfecho y el 9,1% muy satisfecho, mientras que un 3% restante consideran estar insatisfechos; en lo que refiere con la gratificación que sienten con respecto al nombre de la empresa y su prestigio.

En lo referente a las áreas de trabajo, se encuentran divididos los empleados en los siguientes porcentajes: 6,1% en Adquisiciones, el 3% están satisfechos y el otro 3% insatisfecho con la gratificación que sienten con respecto al nombre de la empresa y su prestigio; 18,2% en Bodega y Logística, de la cual, 12,1% está satisfecho y el 3% señala estar muy satisfecho, en tanto que, un 3% señala insatisfacción en este ítem; 42,4% del Área Comercial, del cual, menciona que está satisfecho el 21,2% y el 15,2% está muy satisfecho; mientras que, el 6,1% está insatisfecho; 9,1% Área Financiera, están satisfechos en su totalidad; y, 24,2% de Talento Humano, del cual, el 6,1% están satisfechos; mientras que el 18,2% están con la gratificación que sienten con respecto al nombre de la empresa y su prestigio.

**Análisis:** La mayoría de empleados están complacidos con la gratificación que sienten con respecto al nombre de la empresa y su prestigio, una mayoría que representa una fortaleza para la empresa y su trayectoria.

En tanto que, el personal insatisfecho, puede deberse a que no se siente identificado con la carrera que lleva la empresa por el poco crecimiento a ha logrado durante su desempeño, la trayectoria y también el nombre que ha establecido en el mercado, puede deberse a que pese a ser una empresa que trabaja con marcas reconocidas a nivel Latinoamericano dentro del país no tiene una gran connotación.

### **3.7 F.O.D.A. de la empresa PLATINIUM PART PLATPART S.A.**

#### **3.7.1 Concepto de Matriz FODA**

Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores interno y externos que la afectan, con la finalidad de generar estrategias que permitan un desarrollo de negocio.

El nombre FODA se forma con las iniciales de los cuatro conceptos que interviene en la aplicación de este instrumento, los cuales son:

F = Fortalezas (factor Interno)

O = Oportunidades (factor Externo)

D = Debilidades (Factor Interno)

A= Amenazas (Factor Externo)

Aplicando esta herramienta en la empresa PLATINIUM PART PLATPART S.A., tenemos:

#### **Fortalezas**

- F1 Estructura de Organización Pequeña
- F2 Toma de decisiones Rápidas
- F3 Capacidad económica para inversiones
- F4 Fidelidad de Clientes Grandes
- F5 Propio sistema informático para la Gestión
- F6 Capacitación Constante al personal
- F7 Stock permanente de productos
- F8 Infraestructura propia

- F9 Manejo de Marcas reconocida a Nivel Mundial
- F10 Buena relación con Proveedores
- F11 Buen Ambiente Laboral
- F12 Capacidad de diversificar los productos
- F13 Venta de los productos de forma directa al usuario final

#### **Debilidades**

- D1 Tiempos de Importación demasiado lentos
- D2 Participación en el mercado baja
- D3 Falta de inversión en Publicidad
- D4 Falta de Profesionalización de los empleados
- D5 Falta de Programas planificados de Capacitación
- D6 Problemas con la Rotación del personal en Ventas
- D7 Falta de diseño de procesos internos
- D8 Falta de definición de funciones a los cargos
- D9 Espacio reducido para el almacenaje de los productos que se importan

#### **Oportunidades**

- O1 Referencia de los productos de la empresa
- O2 Apertura de nuevas zonas en Ecuador
- O3 Mercado mal atendido
- O4 Necesidad urgente del producto
- O5 Crecimiento de obra vial en el país
- O6 Falta de Asesoramiento Técnico en productos por parte de la competencia
- O7 Cierre de algunas empresas de la competencia

## **Amenazas**

- A1 Competencia desleal.
- A2 Productos de competencia de mala calidad pero a menor precio
- A3 Legislación Ambiental para ciertos productos que comercializa la empresa.
- A4 Mala aplicación de los productos de la empresa
- A5 Legislación rigurosa para Importación de Productos que comercializa la empresa
- A6 Robos a contenedores en las vías del país
- A7 Tiempos de demora en la desaduanización de la mercadería
- A8 Sub distribuidores que venden los mismo productos sin asesoramiento técnico

### **3.8 Conclusiones de la investigación**

Con la revisión de la situación de la empresa, y la aplicación de estas herramientas determinamos que parte de una mejora sustanciosa en la empresa es incorporar el Manual de funciones por competencias, con la finalidad de incrementar la productividad de nuestros empleados, y superar los niveles de insatisfacción que estos poseen.



## CAPITULO IV

### MANUAL DE PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

#### 4.1 Aplicación de la metodología

Revisando la metodología de algunos autores, se tomó la sección de levantar los perfiles de puestos por competencias usando una mezcla de dos metodologías, el MPC (moldeando perfiles de competencias), de Alfredo Paredes y Asociados y el Diccionario de competencias de Martha Alles.

Nosotros establecemos que de los dos autores tomaremos los siguientes pasos para la elaboración del Manual de Perfiles de Puestos por competencias:

- ✓ Definición de Visión, Misión y Valores corporativos
- ✓ Definición de competencias cardinales
- ✓ Definición de Competencias del Nivel Ejecutivo
- ✓ Definición de competencias por área.
- ✓ Gradación de las Competencias de la empresa.
- ✓ Levantamiento de Funciones y establecimiento de Actividades esenciales.
- ✓ Levantamiento de Conocimientos.

Dentro de todo Manual de Perfiles de Puestos por competencias debe considerarse importante tener definida la Misión y Visión de la empresa y sus valores corporativos.

La definición de dichos conceptos se describe a continuación, y fueron elaborados con la alta dirección de la empresa:

## **4.2 Visión, Misión, valores corporativos de PLATINIUM PART PLATPART S.A.**

### **VISIÓN DE LA EMPRESA**

“**PLATINIUM PART PLATPART S.A.**, se esfuerza continuamente para ser una compañía líder en la comercialización de productos de alta calidad, siendo vista como una organización seria y responsable, caracterizada por una excelencia de servicio, para que el cliente se sienta respaldado y seguro de que donde influya nuestra organización encontrara siempre: calidad, integridad, compromiso, perseverancia e iniciativa”.

### **MISIÓN DE LA EMPRESA**

“**PLATINIUM PART PLATPART S.A.**, es una empresa que trabaja para satisfacer o exceder las expectativas de nuestras clientes, a través de un compromiso responsable, ético y eficiente en la comercialización de productos de alta calidad, tomando siempre en cuenta las necesidades de nuestros clientes y respaldados en un continuo progreso por parte de nuestros colaboradores”.

### **VALORES CORPORATIVOS**

**Compromiso:** “Sentirse obligado con los objetivos de la organización”

**Calidad del Trabajo:** “Excelencia en la Tarea a Realizar”

**Integridad:** “Obrar con rectitud y probidad inalterables”

**Sencillez:** “Actuar en forma llana y directa, sin ostentación”

**Perseverancia:** “Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos”

**Iniciativa:** “Adelantarse a los demás en su accionar”

### **4.3 Diccionario de competencias**

Como indica Martha Alles los nombres de los valores y las competencias cardinales pueden ser idénticos, mas no su concepto, pues en los valores se trata de definir en frases cortas, más en competencias se trata de definir conductas o comportamientos, pero para nuestra propuesta, la alta dirección considera que los mismo Valores serán las competencias cardinales que todos los empleados deberán poseer, en mayor o menor medida.

Por lo tanto tomando como referencia el diccionario de competencias de Martha Alles, transformamos el concepto sencillo de los valores, en el concepto de comportamiento para obtener las competencias cardinales que deberán poseer todos los miembros de la organización.

#### **4.3.1 Competencias cardinales**

##### **Compromiso:**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

##### **Calidad del trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

**Integridad**

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

**Sencillez**

Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

**Perseverancia**

Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo

**Iniciativa**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

**4.3.2 Competencias nivel ejecutivo**

La alta dirección establece competencias específicas para su nivel ejecutivo que en el caos de PLATINIUM PART PLATPART S.A. son los Jefes y Directores de área, las cuales también las obtenemos del Diccionario de Competencias de Martha Alles, y son las siguientes:

### **Desarrollo del Equipo**

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

### **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

### **Alta adaptabilidad – Flexibilidad**

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

**Habilidad analítica**

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**Orientación al cliente interno y externo**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

**Comunicación.**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

**Capacidad para aprender**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

**Trabajo en equipo**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

**Capacidad de planificación y de organización**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

**4.3.3 Competencias por áreas**

La empresa definió en un taller que cada una de las áreas seleccione las competencias que requiere que posea su personal:

**TABLA 4.1** Competencias por área

<b>COMPETENCIAS POR AREAS DE LA EMPRESA PLATINIUM PART PLATPART S.A.</b>						
<b>COMPETENCIAS SELECCIONADAS</b>	<b>ÁREAS DE PLATPART</b>					
	<b>TALENTO HUMANO</b>	<b>CONTABILIDAD</b>	<b>ADQUISICIONES</b>	<b>BODEGA</b>	<b>COMERCIAL</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
Capacidad para aprender	X	X	X		X	X
Habilidad analítica	X	X	X			X
Trabajo en equipo	x	x	x	x		
Profundidad en el conocimiento de los productos			x	x	x	X
Orientación al cliente					x	
Negociación	x		x		x	X
Credibilidad técnica					x	X
Presentación de soluciones comerciales					x	X
Capacidad de planificación y de organización	x	x	x	x		X
Construcción de relaciones de negocios			x		x	X
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	X					X
Impacto e influencia.	X					X
Capacidad de entender a los demás	X					X

**Elaborado por:** Jaime Proaño Sánchez



**Capacidad para aprender**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

**Habilidad analítica**

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

**Trabajo en equipo**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

**Profundidad en el conocimiento de los productos**

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

**Orientación al cliente**

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

**Negociación**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

**Credibilidad técnica**

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

**Presentación de soluciones comerciales**

Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación

**Capacidad de planificación y de organización**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

**Construcción de relaciones de negocios**

Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

**Desarrollo estratégico de los recursos humanos**

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

**Impacto e influencia.**

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

### **Capacidad de entender a los demás**

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

### **4.4 Gradación de las competencias**

Para la aplicación de las competencias, todos los autores coinciden en que deben existir una gradación o rango, como tomados de base para la definición de las competencias de la empresa el Diccionario de Competencias de Martha Alles, en él se encuentran descritos los diferentes grados de las competencias de la siguiente manera:

<b>GRADO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
A	Alto o desempeño superior
B	Muy Bueno
C	Bueno
D	Mínimo

Esta gradación nos servirá para poder determinar en qué nivel de las competencias es necesario para poder desempeñar de óptima manera las funciones de cada cargo.

Esta gradación se encuentra detallada dentro del **ANEXO 1** (DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES DE LA EMPRESA PLATINIUM PART PLATPART S.A.)

## **4.5 Levantamiento de funciones**

Una vez definido nuestro diccionario de competencias iniciamos con el levantamiento de funciones de cada uno de los cargos para lo cual utilizaremos parte de la metodología MPC.

Se puede destacar que esta metodología en su esencia principal permite la participación de la persona que ejecuta las actividades en el levantamiento del cargo, siempre guiadas de la mano de un experto en la metodología.

Por el número de personas que posee la organización, se decide que se realizara entrevistas individuales con cada empleado, y en el caso de existir más de dos empleados en el cargo se trabajara con el grupo.

### **4.5.1 Identificar actividades del Cargo.**

En esta etapa levantamos en conjunto con el o los empleados, las actividades que realizan en su cargo, las responsabilidades que se les han entregado, sean estas diarias, quincenales, mensuales, etc., lo importante es que el empleado nos indique toda actividad que esté relacionada al cargo que desempeña en la empresa.

### **4.5.2 Ponderación de actividades, determinación de actividades esenciales**

Una vez identificadas todas las actividades propias del cargo, el autor del método MPC, sugiere calificarlas basándonos en los siguientes factores, con su respectiva ponderación.

**TABLA 4.2** Parámetros para evaluar Actividades método MPC

<b>PARÁMETROS PARA EVALUAR ACTIVIDADES</b>	
<b>Escalas / definición</b>	<b>Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta</b>
Frecuencia (F): cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencias de los errores (C): qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad en el contexto típico donde se ejecutará (usualmente una organización).	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la actividad?
Dificultad (D): qué tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades analizadas.	¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad comparada con las demás del mismo puesto / proceso?

**Total** = frecuencia + (consecuencias x dificultad)

**TABLA 4.3** Escala de cada parámetro para medir actividades MPC

<b>ESCALA DE CADA PARAMETRO PARA MEDIR ACTIVIDADES</b>			
<b>Grado</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CONSECUENCIA DE ERRORES</b>	<b>DIFICULTAD</b>
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización.	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros.	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto / carrera.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlables.	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades

El concepto de “Actividades esenciales” es una aplicación del Teorema de Pareto en los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: "el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas secundarias genera apenas un 20% de los resultados". La idea es que con ayuda de los empleados se identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. Se consideran actividades esenciales las que despues de aplicar la formula superan el puntaje de 14.

### 4.5.3 Definición de conocimientos

Una vez obtenidas las actividades esenciales de cada cargo, con el mismo panel de expertos y su superior se identifican los conocimientos asociados a cada una de las actividades los cuales ayudan al desempeño efectivo de dichas tareas y se los pondera dentro de la siguiente tabla:

**TABLA 4.4** Escala de medición para el conocimiento

<b>ESCALA DE MEDICIÓN PARA EL CONOCIMIENTO</b>	
<b>Niveles</b>	<b>Descripción</b>
5	Dominio
4	Muy Buen conocimiento
3	Buen Conocimiento
2	Conocimiento Básico
1	Conocimiento Regular

Luego de establecidos los conocimientos, se establece cuales son requisitos de selección y cuáles van a ser conocimientos que se consideren dentro del proceso de inducción de los empleados.

### 4.5.4 Definición de competencias asociadas al Cargo.

Una vez determinados los conocimientos que se requiere para el cargo, es necesario asociar que competencias fuera de las cardinales debe poseer el puesto de trabajo.

Cabe recalcar que las competencias cardinales van a ser fijas en todos los puestos de trabajo.

Con la ayuda de los Directores de área se procede a evaluar del diccionario de competencias, cuales son las que afectan a este cargo y en qué grado.

Una vez concluido el análisis, se procede a la última validación con el Gerente Administrativo, con la finalidad de que él apruebe la gradación de competencias que se da a cada cargo.

#### **4.5.5 Establecimiento del objetivo del puesto, y requisitos adicionales.**

Una vez relevados los aspectos anteriores, se debe definir el objetivo que tiene ese puesto en la organización, por lo general se establecen conceptos que logren acaparar la mayor cantidad de actividades esenciales que tiende dicho cargo.

Los requisitos adicionales, por lo general constituyen la educación formal que debería poseer el cargo, los equipos que la empresa entregara para el desarrollo de sus actividades, la ciudad donde se ubica el cargo, código de identificación, su cargo Superior, la ubicación en el organigrama, la experiencia requerida.

#### **4.5.6 Perfiles de puesto de la empresa PLATINIUM PART PLATPART S.A.**

Para efectos de los perfiles de puesto, no se considera a la Gerencia general, ya que se encuentra establecido por medio de un poder, la administración total de la empresa a la Gerencia administrativa.

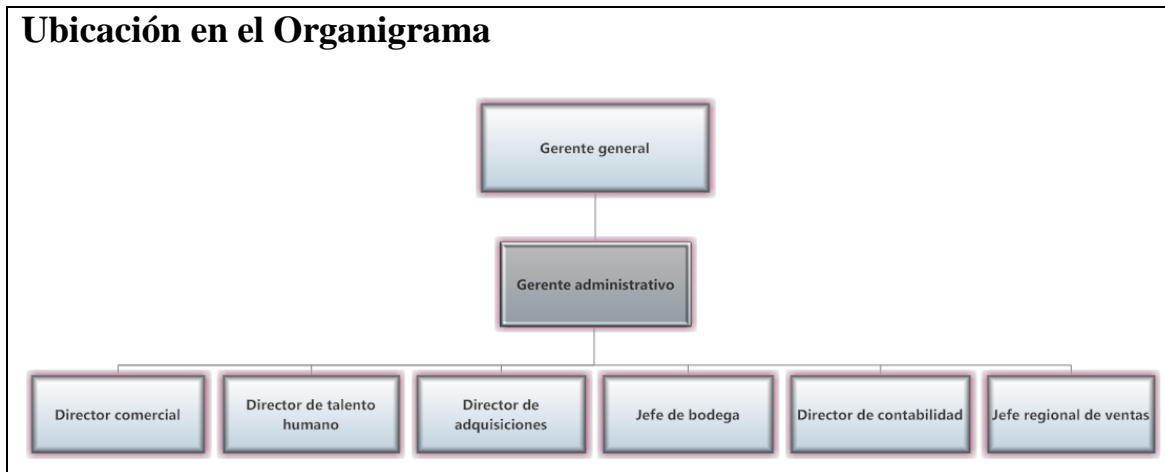
# DIRECCIÓN



## GERENTE ADMINISTRATIVO

Área/ Dirección: Dirección	Puesto Superior Directo: Gerente General
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-DIR-001

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Dirigir controlar y gestionar el manejo de todas las áreas de la compañía, designar presupuesto para cada proyecto que se presente, representar a la empresa ante las instituciones públicas y privadas.

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Establecer y aprobar políticas de la empresa	1	5	5	26
2	Coordinación de Inventarios	3	4	4	19
3	Aprobación de pedidos de productos de proveedores del exterior	3	5	3	18
4	Revisión y análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias mensual	3	5	3	18
5	Aprobación de crédito de los clientes nuevos	2	5	3	17
6	Aprobación de las ternas finales en el proceso de selección	1	5	3	16
7	Planificación de Ventas Anuales	1	5	3	16
8	Análisis de mercado comparado con la Competencias	1	5	3	16
9	Establecer el Precio de venta al Público de los productos	1	5	3	16
10	Gestionar indicadores del sistema de gestión de calidad	3	4	3	15
11	Aprobación de presupuesto de roles y beneficios de ley	3	3	3	12
12	Compra de activos para la empresa	1	3	3	10
13	Aprobación de gastos de viaje, cajas chicas, fondos rotativos	4	2	1	6
14	Aprueba pagos para todos los procesos de la compañía	4	2	1	6
15	Convocar a reuniones de personal	3	2	1	5

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente Título Universitario en Administración, Comercial Exterior, Negocios internacionales
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 3 año dirigiendo empresas de tipo comercial
<b>Equipos (detallar):</b> PC de escritorio, celular, vehículo

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUE NCIA</b>	<b>CUMPLIMI ENTO</b>
Establecer y aprobar políticas de la empresa	Numero de políticas aprobadas	Anual	Documentos
Coordinación de Inventarios	$\frac{\# \text{ de inventarios realizados}}{\# \text{ de inventarios planificados}} \times 100$	Anual	100%
Aprobación de pedidos de productos de proveedores del exterior	$\frac{\# \text{ de pedidos aprobados}}{\# \text{ de de pedidos solicitados}} \times 100$	Semestral	100%
Revisión y análisis del Estado de Pérdidas y Ganancias mensual	Revisión realizada	Mensual	Documentos
Aprobación de crédito de los clientes nuevos	$\frac{\# \text{ de revisiones de credito}}{\# \text{ de solicitudes de credito}} \times 100$	Mensual	100%
Aprobación de las ternas finales en el proceso de selección	$\frac{\# \text{ de ternas revisadas}}{\# \text{ de prosesos de seleccion}} \times 100$	Semestral	100%
Planificación de Ventas Anuales	Cumplimiento de lo planificado	Trimestral	90%
Análisis de mercado comparado con la Competencias	Informe de Mercado	Anual	Documentos
Establecer el Precio de venta al Público de los productos	Análisis de costos de productos	Mensual	Documentos
Gestionar indicadores del sistema de gestión de calidad	$\frac{\# \text{ de indicadores revisados}}{\text{total de indicadores}} \times 100$	Mensual	100%

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	4		X
Producto Neumáticos	4		X
Producto Repuestos	4		X
Sistema Informático empresa	5		X
Clientes de la empresa	5		X
Manejo de Vehículos (licencia tipo B)	5	X	
Planificación de ventas	5	X	X
Código de Trabajo	3	X	X
Inventarios	4	X	X
Ley de régimen tributario interno	3	X	X

Seguridad Industrial	3	X	X
Excel	4	X	
Normativa legal de importaciones (INEN; MIPRO;	5	X	X
Inglés	5	X	
Word	4	X	
Proveedores Internacionales	5		X
Manejo del sistema ECUAPASS	5	X	X
Legislación de Comercio Exterior	5	X	X

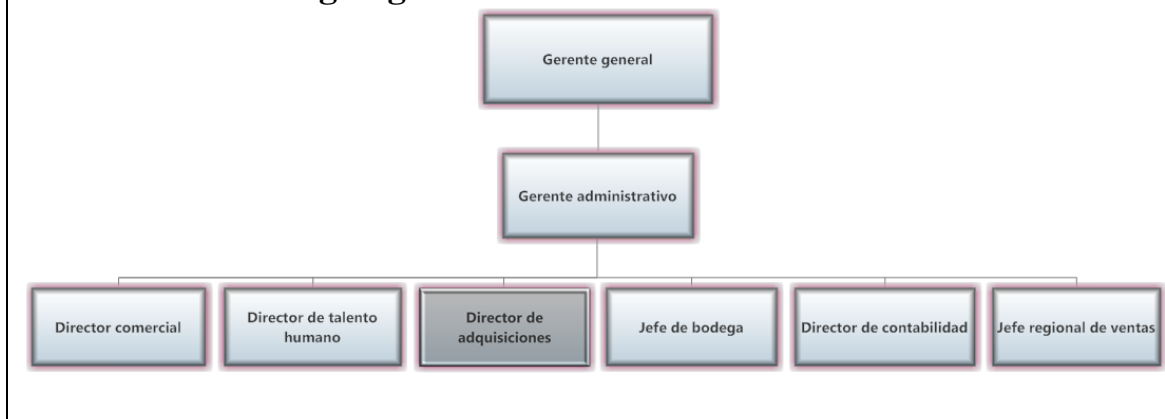
<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Desarrollo del Equipo</b>				
<b>Liderazgo</b>				
<b>Alta adaptabilidad – Flexibilidad</b>				
<b>Habilidad analítica</b>				
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>				
<b>Comunicación.</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>Capacidad de planificación y de organización</b>				
<b>Negociación</b>				
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>				
<b>Impacto e influencia</b>				
<b>Capacidad de entender a los demás</b>				
<b>Desarrollo del Equipo</b>				
<b>Presentación de soluciones comerciales</b>				
<b>Construcción de relaciones de negocios</b>				

# ÁREA ADQUISICIONES

## DIRECTOR DE ADQUISICIONES

Área/ Dirección: Adquisiciones	Puesto Superior Directo: Gerente Administrativo
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-AD-001

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Realizar las compras tanto locales como internacionales, de los productos que la empresa comercializa, cumplimiento todo el procesos hasta el descargo del producto en Bodega.  
 Mantener la certificación de la norma de calidad ISO 9001 en la empresa

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Cotizar con proveedores del exterior los pedidos requeridos	3	4	4	19
2	Aperturar documentos de importación ante el INEN y el MIPRO para la obtención de licencias de importación	4	5	3	19
3	Elaborar órdenes de compra de productos requeridos	3	5	3	18
4	Recibir pedidos de productos a importar	5	4	3	17
5	Instruir embarques con Navieras y/o forwaders según corresponda	4	4	3	16
6	Liquidar importaciones y enviar documentación a contabilidad.	4	3	4	16
7	Consolidar toda la documentación necesaria para la importación de la mercadería.	4	4	3	16
8	Contratar el transportes aéreo y/o marítimo según corresponda para la importación	3	4	3	15
9	Validar que los documentos de las importaciones estén correctamente entregados de acuerdo a las necesidades de la empresa	3	3	4	15
10	Emitir pólizas de seguro de la mercadería a importar	4	5	2	14
11	Elaborar flujo de gastos de importación para el área financiera	4	3	3	13
12	Coordinar transporte y custodios para el traslado de la mercadería de la aduana a las bodegas de la empresa	4	4	2	12
13	Ingresar información de la importación al sistema para los pagos	3	3	3	12

	respectivos				
14	Elaborar reporte de importaciones para la gerencia	3	3	3	12

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

Valoración método MPC

<b>Actividades Especiales del Cargo por ISO 9001</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Levantar documentación de los procesos de la empresa	4	4	5	24
2	Controlar que la documentación de ISO 9001 este actualizada en todos los procesos	4	5	4	24
3	Planificar Auditorías Internas	3	4	4	19
4	Coordinar reuniones del comité de Calidad	3	4	4	19
5	Capacitar al personal de la empresa sobre la ISO 9001	2	4	4	18
6	Hacer seguimiento de los indicadores de los procesos de la empresa	3	4	3	15
7	Levantar acciones correctivas y acciones preventivas	3	4	3	15
8	Coordinar con equipo asesor de ISO 9001 reuniones de trabajo	4	3	3	13
9	Informar a la dirección sobre el proyecto de la implementación de la Norma de calidad ISO 9001	4	3	3	13

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente Título Universitario en Administración, Comercial Exterior, Negocios internacionales
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 3 año en el área de importaciones como asistente o cargos superiores
<b>Equipos (detallar):</b> PC de escritorio, celular

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
ACTIVIDAD ESENCIAL	INDICADOR	FRECUENCIA	CUMPLIMIENTO
Cotizar con proveedores del exterior los pedidos requeridos	$\frac{\# \text{ de cotizaciones}}{\# \text{ de pedidos solicitados}} \times 100$	Trimestral	95%
Aperturar documentos de importación ante el INEN y el MIPRO para la obtención de licencias de importación	$\frac{\# \text{ de tramites realizados}}{\# \text{ de licencias solicitadas}} \times 100$	Mensual	100%
Elaborar órdenes de compra de productos requeridos	$\frac{\# \text{ de ordenes realizadas}}{\# \text{ de ordenes requeridas}} \times 100$	Semestral	100%
Recibir pedidos de productos a importar	$\frac{\# \text{ de pedidos solicitados}}{\# \text{ de pedidos a importar}} \times 100$	Mensual	100%
Instruir embarques con Navieras y/o forwaders según corresponda	Mails enviados a navieras	Mensual	Documentos
Liquidar importaciones y enviar documentación a	$\frac{\# \text{ de liquidaciones}}{\# \text{ de importaciones}} \times 100$	Trimestral	100%

contabilidad.			
Consolidar toda la documentación necesaria para la importación de la mercadería.	Carpetas de importaciones	Mensual	Documentos
Contratar el transportes aéreo y/o marítimo según corresponda para la importación	Contratos de servicio	Mensual	Documentos
Validar que los documentos de las importaciones estén correctamente entregados de acuerdo a las necesidades de la empresa	Carpetas de importación	Mensual	Documentos
Emitir pólizas de seguro de la mercadería a importar	$\frac{\# \text{ de pólizas emitidas}}{\# \text{ de importaciones}} \times 100$	Mensual	100%
Levantar documentación de los procesos de la empresa	Carpeta de procesos	Mensual	Documentos
Controlar que la documentación de ISO 9001 este actualizada en todos los procesos	Revisar aleatoriamente procesos	Mensual	Documentos
Planificar Auditorías Internas	Planificación de auditorias	Semestral	Documento
Coordinar reuniones del comité de Calidad	$\frac{\# \text{ de comites realizados}}{\# \text{ de comites planificados}} \times 100$	Semestral	100%
Capacitar al personal de la empresa sobre la ISO 9001	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones planificadas}} \times 100$	Semestral	100%
Hacer seguimiento de los indicadores de los procesos de la empresa	$\frac{\# \text{ de indicadores revisados}}{\text{total de indicadores}} \times 100$	Mensual	100%
Levantar acciones correctivas y acciones preventivas	Acciones correctivas y preventivas	Semestral	100%

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	4		X
Producto Neumáticos	4		X
Producto Repuestos	4		X
Sistema Informático empresa	4		X
Excel	3	X	
Clasificación Arancelarias	5	X	X
Normativa legal de importaciones (INEN; MIPRO;	5	X	X
Ingles	5	X	
Word	4	X	
Legislación de Pólizas de Seguros	3	X	X
Proveedores Internacionales	5		X

Manejo del sistema ECUAPASS	5	X	X
Legislación de Comercio Exterior	5	X	X

<b>Conocimientos Especiales del Cargo por ISO 9001</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Norma ISO 9001	5		X
Administración por Procesos	5		X
Auditoria de sistemas de Calidad	5		X

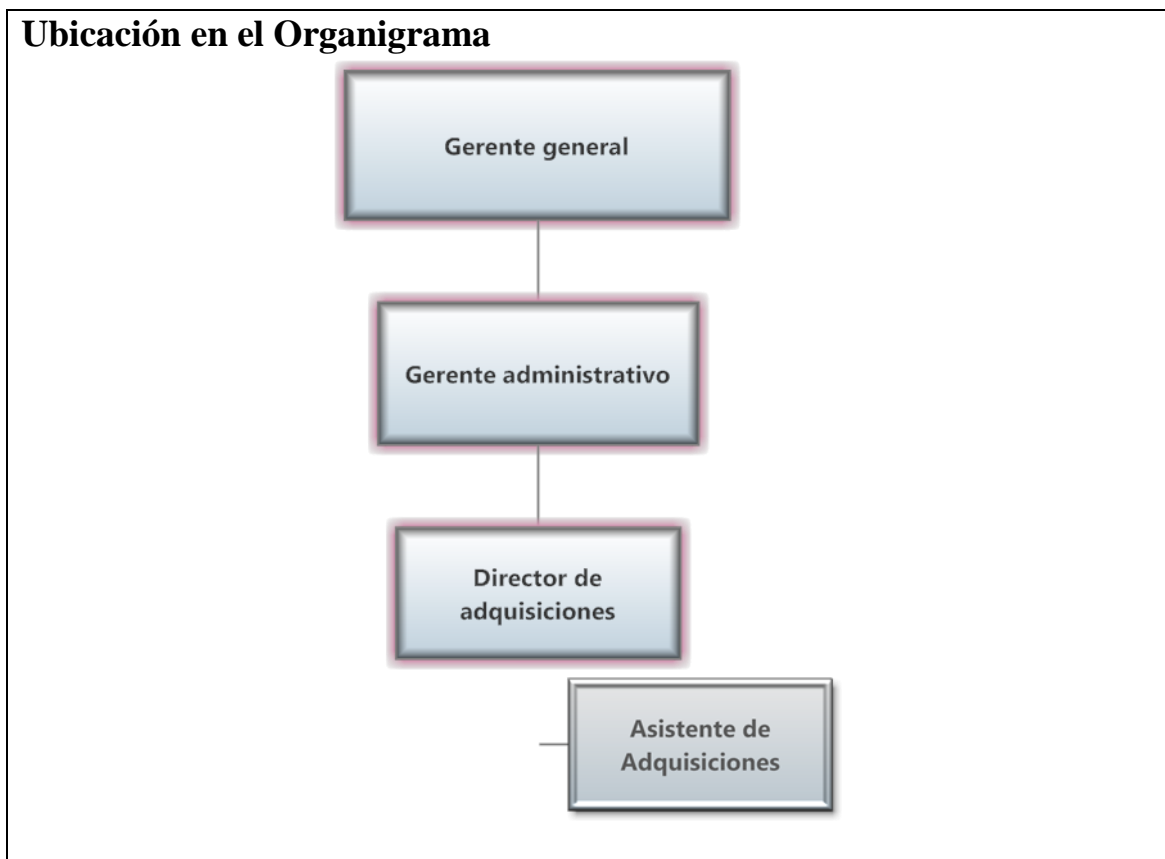
<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Desarrollo del Equipo</b>				
<b>Liderazgo</b>				
<b>Alta adaptabilidad – Flexibilidad</b>				
<b>Habilidad analítica</b>				
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>				
<b>Comunicación.</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>Capacidad de planificación y de organización</b>				
<b>Negociación</b>				
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>				



## ASISTENTE DE ADQUISICIONES

Área/ Dirección: Adquisiciones	Puesto Superior Directo: Director de Adquisiciones
Ciudad: Quito	Código :PPSA-UIO-AD-002

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Apoyar al Director de Adquisiciones en la compra de productos para el desempeño de la empresa.

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Coordinar el despacho de los tanqueros de Esmeraldas	5	4	3	20
2	Reporte diario de asfalto para Fopeco y para la ARCH	5	5	3	20
3	Ingresar en el sistema lista de productos importados	2	4	4	18
4	Validar facturas de compras locales que realiza la empresa	5	4	3	17
5	Reporte mensual de asfalto para la Gerencia Administrativa y para la ARCH	2	5	3	17
6	Realizar Compra de artículos con proveedores locales	5	4	3	17
7	Contratar transporte localmente para traslado de mercadería	4	4	3	16
8	Cotizar artículos con proveedores locales	5	4	2	13
9	Entregar suministros de oficina de acuerdo a los requerimientos	4	3	2	10

<b>10</b>	Realizar oficios, memos que requiera el área de importaciones	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>10</b>
<b>11</b>	Mantener ordenado el archivo del área de Importaciones	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales

Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente Estudiante de Universidad en Carreras de Administración, Comercio Exterior, Comercial o Negocios Internacionales
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 1 año en actividades administrativas
<b>Equipos (detallar):</b> Pc escritorio

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUE NCIA</b>	<b>CUMPLIMI ENTO</b>
Coordinar el despacho de los tanqueros de Esmeraldas	$\frac{\# \text{ de despachos realizados}}{\# \text{ de despachos solicitados}} \times 100$	Trimestral	95%
Reporte diario de asfalto para Foepca y para la ARCH	Reportes realizados	Diaria	Documento
Ingresar en el sistema lista de productos importados	$\frac{\# \text{ de productos ingresados}}{\# \text{ de pproductos en listas}} \times 100$	Mensual	100%
Validar facturas de compras locales que realiza la empresa	Documentos legales asociados a la factura	Mensual	Documento
Reporte mensual de asfalto para la Gerencia Administrativa y para la ARCH	Reportes realizados	Mensual	Documentos
Realizar Compra de artículos con proveedores locales	$\frac{\# \text{ de artivulos comprados}}{\# \text{ de articulos solicitados}} \times 100$	Trimestral	100%
Contratar transporte localmente para traslado de mercadería	Contratos de servicio	Mensual	Documentos

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	2		X
Producto Neumáticos	2		X
Producto Repuestos	2		X
Sistema Informático empresa	3		X
Excel	3	X	X
Clasificación Arancelarias	2	X	X
Normativa legal de importaciones (INEN; MIPRO;	2	X	X
Inglés	2	X	X
Word	3	X	X
Legislación tributaria	2		x

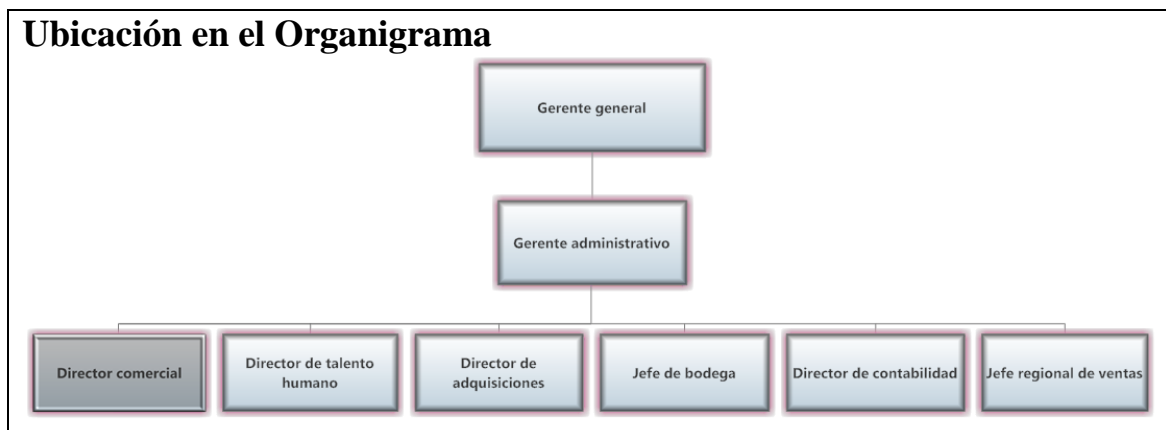
Proveedores Internacionales	2		X
Redacción Comercial	3	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>Negociación</b>				

# **ÁREA COMERCIAL**

## DIRECTOR COMERCIAL

Área/ Dirección: COMERCIAL	Puesto Superior Directo: Gerente Administrativo
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-CO-001



**Objetivo General del Puesto:** Gestionar la comercialización de todos los productos y servicios que oferta la compañía, garantizando un buen asesoramiento técnico de los mismos.

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Elaborar presupuestos de ventas	1	5	5	26
2	Controlar el Mantenimiento de Vehículos de la empresa	5	3	5	20
3	Negociar cupos y descuentos para clientes	3	4	4	19
4	Apoyar en la gestión de cartera con clientes especiales	3	4	4	19
5	Controlar el cumplimiento de ventas a los Asesores Comerciales	3	5	3	18
6	Establecer política de Ventas	1	4	4	17
7	Acompañar aleatoriamente a los Asesores comerciales en las visitas a los clientes	4	4	3	16
8	Realizar capacitaciones al personal sobre productos	4	4	3	16
9	Realizar capacitaciones a los clientes sobre productos y servicios de la empresa	3	4	3	15
10	Apoyar a los vendedores en negociaciones para el cierre de ventas	5	3	3	14
11	Aprueba solicitudes de crédito y condiciones de los clientes	4	3	3	13
12	Supervisa el personal del área comercial y técnica de la sucursal	2	3	3	11
13	Aprobar itinerario y viáticos de los Asesores comerciales	4	3	2	10
14	Revisa Gastos de viaje de Asesores Comerciales y Analista de Flotas	4	3	2	10
15	Supervisar informes de analista de Flotas	4	3	2	10
16	Establecer zonas de trabajo para los vendedores	1	2	3	7
17	Asistir a las reuniones mensuales de ventas	1	3	2	7

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente Título Universitario en Administración, Comercial, o Mecánica
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 5 años en cargos comerciales
<b>Equipos (detallar):</b> PC portátil, celular, Tablet

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUE NCIA</b>	<b>CUMPLIMI ENTO</b>
Elaborar presupuestos de ventas	Informe de Presupuesto de ventas	Trimestral	Documento
Controlar el Mantenimiento de Vehículos de la empresa	$\frac{\# \text{ de vehivulos operativos}}{\# \text{ de vehiculos}} \times 100$	Mensual	80%
Negociar cupos y descuentos para clientes	Documento de negociación con la gerencia	Semestral	Documento
Apoyar en la gestión de cartera con clientes especiales	Cartera gestionada	Mensual	Documento
Controlar el cumplimiento de ventas a los Asesores Comerciales	$\frac{\text{presupuesto alcanzado}}{\text{Presupuesto de ventas}} \times 100$	Mensual	95%
Establecer política de Ventas	Numero de políticas aprobadas	Anual	Documentos
Acompañar aleatoriamente a los Asesores comerciales en las visitas a los clientes	Agenda	Mensual	Documentos
Realizar capacitaciones al personal sobre productos	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones planificadas}} \times 100$	Semestral	100%
Realizar capacitaciones a los clientes sobre productos y servicios de la empresa	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones planificadas}} \times 100$	Semestral	100%
Apoyar a los vendedores en negociaciones para el cierre de ventas	Agenda	Mensual	Documentos

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	5		X
Producto Neumáticos	5		X
Producto Repuestos	5		X
Sistema Informático empresa	4		
Excel	3	X	
Redacción Comercial	4	X	X
Clientes de la empresa	5		X
Página Web Donaldson	5		X
Word	4	X	X
Manejo de Vehículos (licencia tipo B)	5	X	
Planificación de ventas	5	X	X

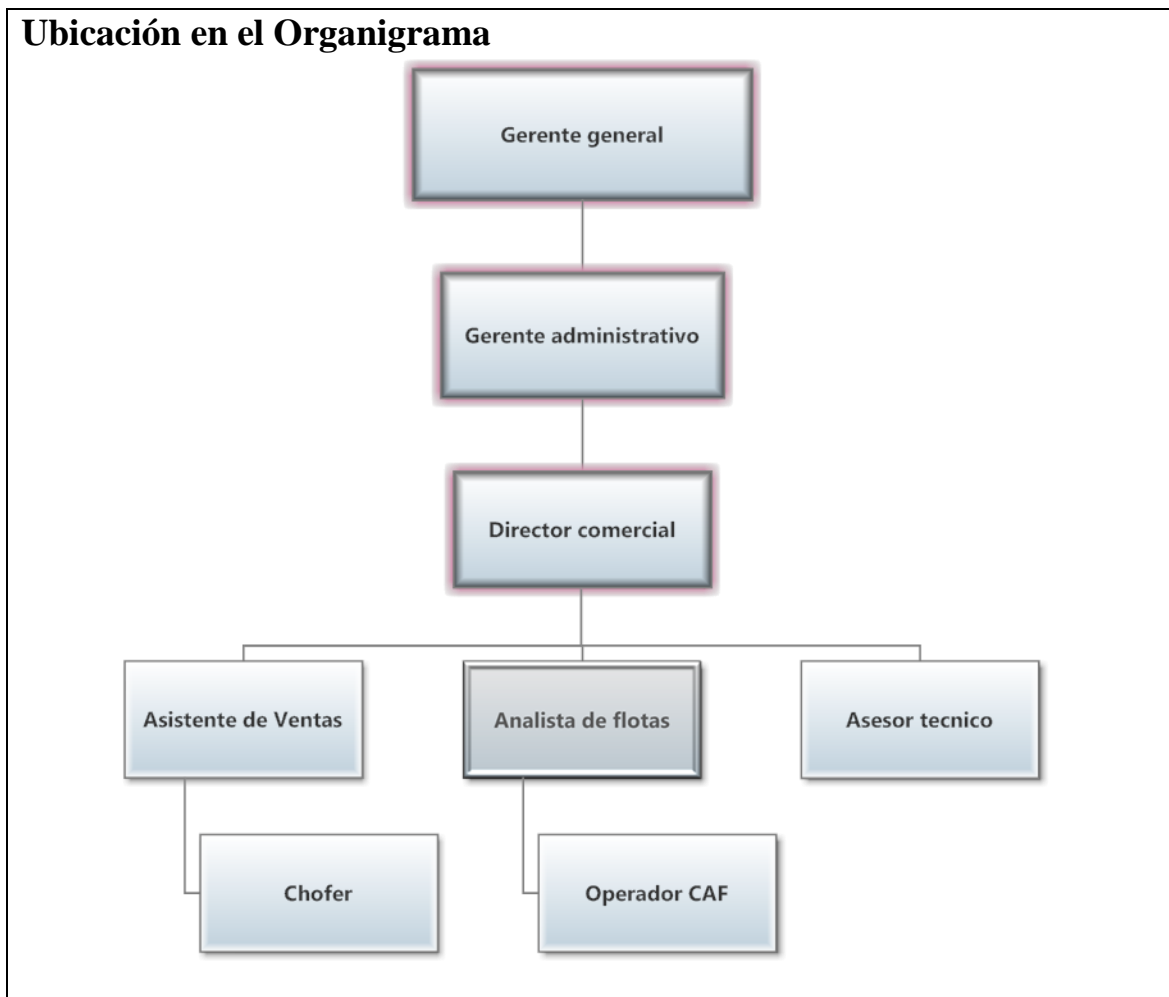
Técnicas de Ventas	5	X	X
Mecánica automotriz	3	X	X
Ingles	3	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Desarrollo del Equipo</b>				
<b>Liderazgo</b>				
<b>Alta adaptabilidad – Flexibilidad</b>				
<b>Habilidad analítica</b>				
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>				
<b>Comunicación.</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>Capacidad de planificación y de organización</b>				
<b>Desarrollo del Equipo</b>				
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>				
<b>Negociación</b>				
<b>Credibilidad técnica</b>				
<b>Presentación de soluciones comerciales</b>				
<b>Construcción de relaciones de negocios</b>				

## ANALISTA DE FLOTAS

Área/ Dirección: Comercial	Puesto Superior Directo: Director de Ventas
Ciudad: Quito - Proyectos	Código: PPSA-UIO-CO-003

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Dar seguimiento a las Flotas de vehículos de los clientes de la empresa , con la finalidad de hacer recomendaciones sobre el uso de los productos de la empresa

Valoración método MPC

Actividades del Cargo					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Realizar recomendaciones a los clientes sobre el mantenimiento de los neumáticos	4	4	5	24
2	Elaborar informes del estado de neumáticos de los clientes	4	3	5	19
3	Realizar informes para el otorgamiento de garantías en el producto de neumáticos	4	3	5	19
4	Capacitar a clientes sobre el cuidado de neumáticos	2	3	5	17



5	Planificar actividades del CAF	4	4	3	16
6	Inspeccionar el estado general de las neumáticos	4	2	5	14
7	Planificar actividades mensuales de visitas técnicas	2	4	3	14
8	Mantener los documentos del vehículo asignado al día	1	5	2	11
9	Levantar información de Flotas (neumáticos y Filtros)	2	2	4	10
10	Realizar control de mantenimiento del Vehículo a Cargo	4	2	3	10
11	Controlar los tiempos extras del personal del CAF	5	2	2	9
12	Controlar el inventario de consumibles del CAF	2	3	2	8
13	Realizar inventario en bodegas a consignación	2	2	2	6
14	Asistir a las reuniones del Área de ventas	2	1	1	3

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente Tecnólogo en Mecánica, y/o Titulo Superior en Ing. mecánica o industrial
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 1 año en áreas técnicas con relación a mecánica automotriz
<b>Equipos (detallar):</b> Pc portátil, celular con datos, vehículo.

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUE NCIA</b>	<b>CUMPLIMI ENTO</b>
Realizar recomendaciones a los clientes sobre el mantenimiento de los neumáticos	Informe de visitas	Trimestral	Documento
Elaborar informes del estado de neumáticos de los clientes	$\frac{\text{Informes entregados}}{\text{Visitas realizadas}} \times 100$	Mensual	100%
Realizar informes para el otorgamiento de garantías en el producto de neumáticos	Informe sobre garantías	Semestral	Documento
Capacitar a clientes sobre el cuidado de neumáticos	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones planificadas}} \times 100$	Semestral	100%
Planificar actividades del CAF	$\frac{\text{Actividades Realizadas}}{\text{actividades planificadas}} \times 100$	Mensual	95%
Inspeccionar el estado general de las neumáticos	Informe de visitas	Mensual	Documentos
Planificar actividades mensuales de visitas técnicas	Planificación mensual	Mensual	Documentos

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	2		X
Producto Neumáticos	5		X
Producto Repuestos	2		X
Excel	3	X	

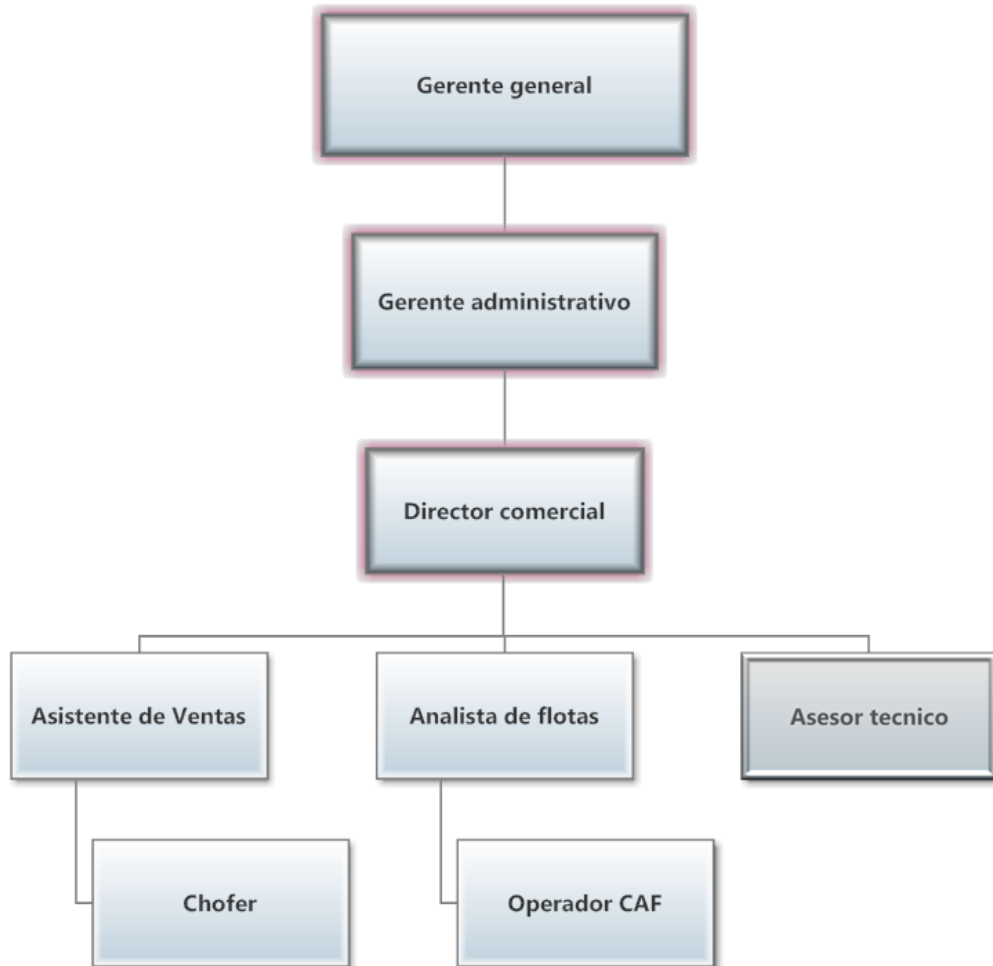
Redacción Comercial	4	X	X
Clientes de la empresa	5		X
Página Web Donaldson	5		X
Word	4	X	X
Manejo de Vehículos (licencia tipo B)	5	X	
Manejo de Garantías Neumáticos	5		X
Conocimiento sobre Herramientas CAF	5	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>				
<b>Orientación al cliente</b>				
<b>Negociación</b>				
<b>Credibilidad técnica</b>				
<b>Construcción de relaciones de negocios</b>				

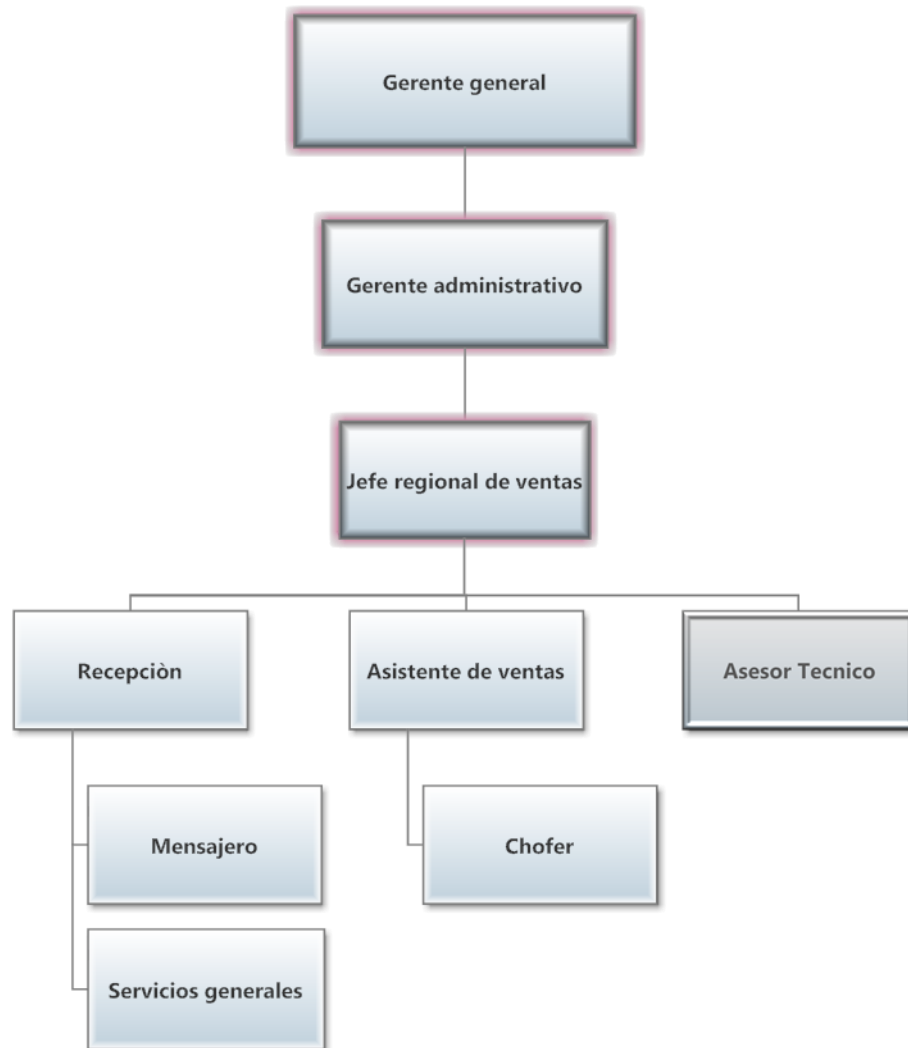
## ASESOR TÉCNICO

Área/ Dirección: Comercial	Puesto Superior Directo: Director de Ventas
Ciudad: Quito – Guayaquil	Código: PPSA-UIO-GYE-CO-004

### Ubicación en el Organigrama UIO



## Ubicación en el Organigrama GYE



**Objetivo General del Puesto:** Asesorar técnicamente a los clientes, con la finalidad de comercializar los productos de la empresa

Valoración método MPC

Actividades del Cargo					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Vender los productos de la compañía	5	5	4	25
2	Asesorar técnicamente sobre los productos comercializados	5	4	4	21
3	Prospectar clientes corporativos dentro y fuera de la ciudad	5	5	3	20
4	Apoyar la elaboración de proformas	4	4	4	20
5	Cruzar referencias de la marca comercializada en relación a la	4	4	4	20

	competencias				
6	Apoyar en la gestión de cartera	4	4	3	16
7	Controlar producto en las Bodegas a consignación	2	4	3	14
8	Apoyar a la distribución de productos	4	4	2	12
9	Elaborar informes semanales de visita a clientes	4	3	2	10
10	Planificar Semanalmente las Visita a Clientes	4	3	2	10
11	Mantener los documentos del vehículo asignado al día	1	3	2	7
12	Verificar condiciones óptimas del vehículo asignado	3	2	2	7
13	Asistir a reuniones del área de ventas	2	3	1	5
14	Realizar trámites legales de los documentos para circulación del vehículo asignado	1	3	1	4

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación Básica:</b>	Preferiblemente Título de tecnología en áreas comerciales, o en áreas técnicas (Mecánica Industrial, Mecánica automotriz)
<b>Experiencia Requerida:</b>	Mínimo 1 año en el área comercial en productos industriales.
<b>Equipos (detallar):</b>	Pc portátil, celular con datos, vehículo.

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Vender los productos de la compañía	$\frac{\text{presupuesto alcanzado}}{\text{Presupuesto de ventas}} \times 100$	Trimestral	100%
Asesorar técnicamente sobre los productos comercializados	Visitas realizadas	Mensual	Documento
Prospectar clientes corporativos dentro y fuera de la ciudad	Agenda	Mensual	Documento
Apoyar la elaboración de proformas	$\frac{\text{proformas realizadas}}{\text{proformas solicitados}} \times 100$	Mensual	100%
Cruzar referencias de la marca comercializada en relación a la competencias	Informe de referencias de productos	Mensual	Documento
Apoyar en la gestión de cartera	Cartera gestionada	Mensual	Documento
Controlar producto en las Bodegas a consignación	$\frac{\text{Inventarios realizados}}{\text{bodegas a consignacion}} \times 100$	Mensual	100%

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	4		X
Producto Neumáticos	4		X
Producto Repuestos	4		X
Excel	3	X	
Redacción Comercial	4	X	X

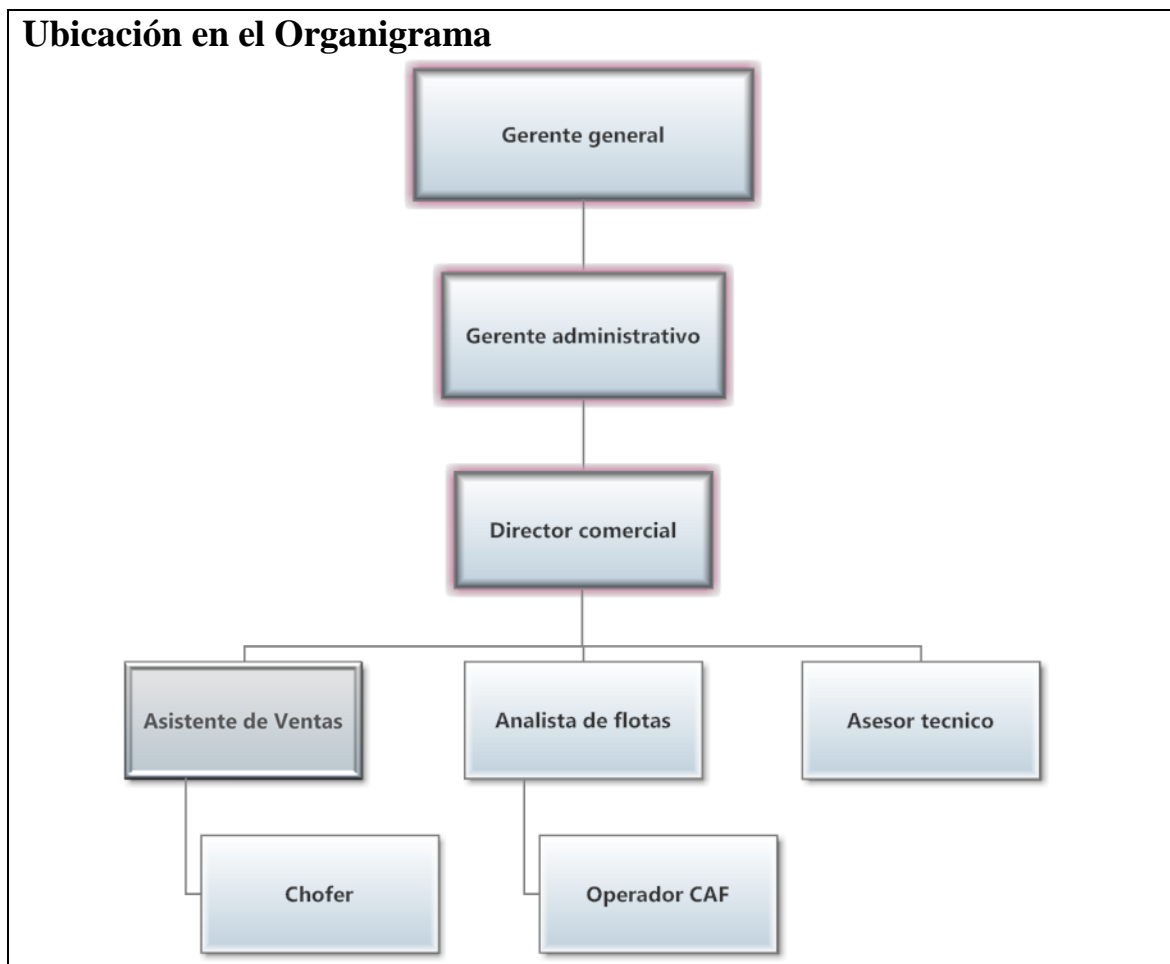
Clientes de la empresa	5		X
Página Web Donaldson	4		X
Word	4	X	X
Manejo de Vehículos (licencia tipo B)	5	X	
Sistema Informático empresa	2		X
Técnicas de Ventas	4	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>		■		
<b>Calidad del Trabajo</b>			■	
<b>Integridad</b>		■		
<b>Sencillez</b>			■	
<b>Perseverancia</b>			■	
<b>Iniciativa</b>			■	
<b>Capacidad para aprender</b>			■	
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>			■	
<b>Orientación al cliente</b>	■			
<b>Negociación</b>		■		
<b>Credibilidad técnica</b>			■	
<b>Presentación de soluciones comerciales</b>		■		
<b>Construcción de relaciones de negocios</b>			■	

## ASISTENTE DE VENTAS QUITO

Área/ Dirección: COMERCIAL	Puesto Superior Directo: Coordinador de Ventas y Logística
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-CO-005

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Apoyar al área comercial en su gestión, generando facturas y proformas hacia los clientes.

Valoración método MPC

Actividades del Cargo					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Atender a los clientes tanto personalmente como telefónicamente	5	4	3	17
2	Solicitar la compra de mercadería puntual cuando no hay en nuestro Stock	3	3	4	15
3	Elaborar proformas y facturar los pedidos solicitados por los clientes y vendedores	5	3	3	14
4	Organizar el Cronograma de Despachos diarios	5	4	4	21

5	Realizar pedidos de filtros a la bodega de Guayaquil	4	4	2	12
6	Anular facturas en el sistema	3	3	3	12
7	Realizar notas de Crédito a los clientes	2	2	3	8
8	Asistir a las reuniones mensuales de ventas	2	1	2	4

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales

Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación Básica:</b>	Preferiblemente últimos años de una Carrera Universitaria en el área de Administración, Marketing, Comercial
<b>Experiencia Requerida:</b>	Mínimo 1 año en cargos administrativos
<b>Equipos (detallar):</b>	PC de escritorio

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Atender a los clientes tanto personalmente como telefónicamente	$\frac{\# \text{ de clientes atendidos}}{\# \text{ de clientes en oficina}} \times 100$	Mensual	100%
Solicitar la compra de mercadería puntual cuando no hay en nuestro Stock	Documento de solicitud de mercadería	Mensual	Documento
Elaborar proformas y facturar los pedidos solicitados por los clientes y vendedores	$\frac{\text{proformas realizadas}}{\text{proformas solicitadas}} \times 100$	Mensual	100%
Organizar el Cronograma de Despachos diarios	$\frac{\text{Despachos realizados}}{\text{despachos planificados}} \times 100$	Mensual	100%

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	2		X
Producto Neumáticos	2		X
Producto Repuestos	2		X
Sistema Informático empresa	3		X
Excel	3	X	X
Clientes de la empresa	5		X
Word	3	X	X
Legislación tributaria	2		X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				

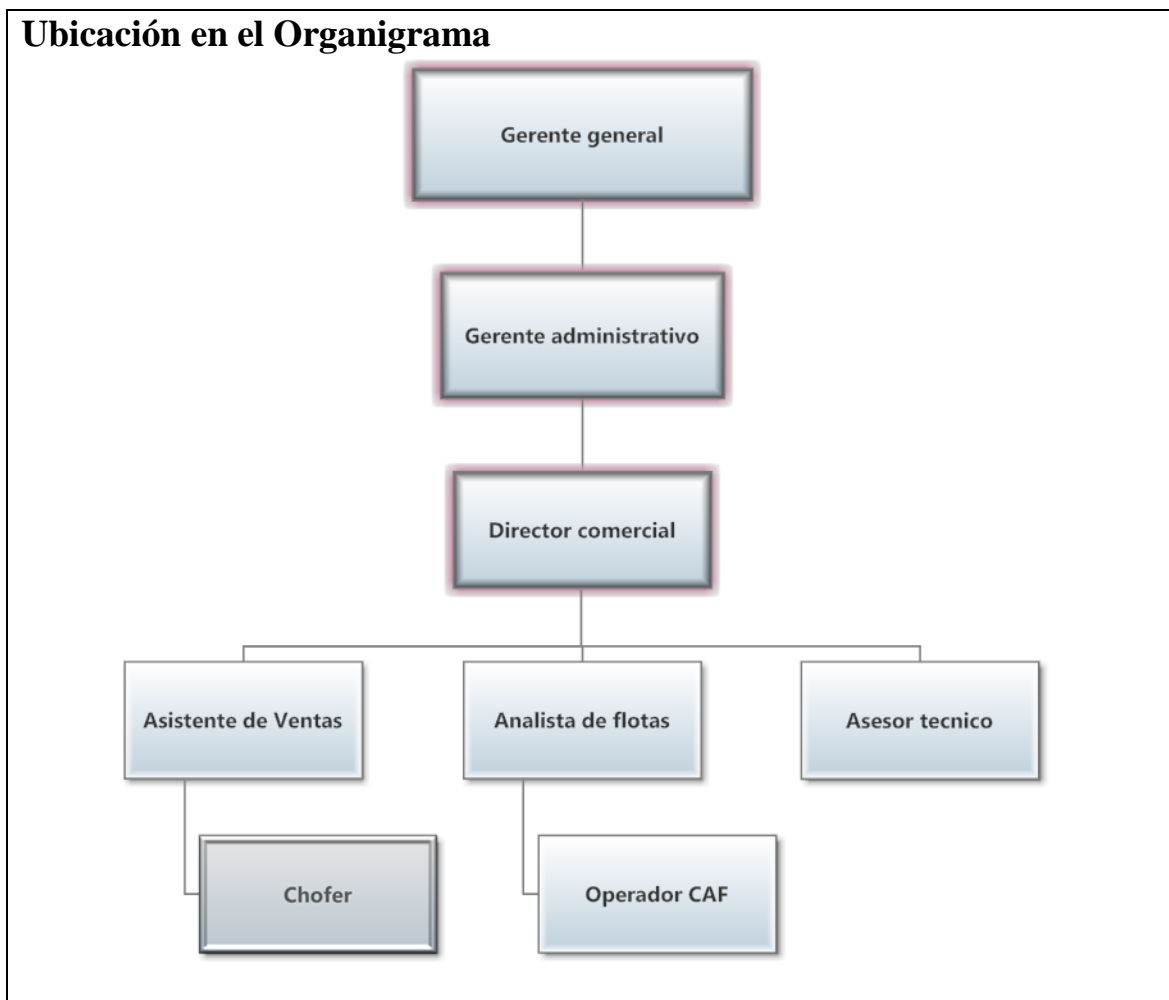


<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>				
<b>Orientación al cliente</b>				
<b>Negociación</b>				

## CHOFER QUITO

Área/ Dirección: COMERCIAL	Puesto Superior Directo: Coordinador de Ventas y Logística
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-CO-006

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Entregar los productos comercializados de la empresa en los Clientes.

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Realizar entrega de mercadería a clientes en todo el País	5	5	3	20
2	Manejar los Vehículos de Reparto	5	5	3	20
3	Revisar mercadería entregada por bodega antes de salir a la ruta	5	4	3	14
4	Mantener limpio y Ordenado el Vehículo	4	5	2	14
5	Cumplir el cronograma de mantenimiento del vehículo de reparto	3	5	2	13

6	Apoyar en la preparación de mercadería para despachos	5	3	2	11
7	Mantener los documentos de vehículo de despachos al día	1	5	2	11
8	Apoyar en la Bodega en perchar mercadería	4	3	2	10
9	Apoyar en Marcado de neumáticos	4	3	2	10
10	Entregar mercadería sobrante al área de bodega	4	3	2	10
11	Entregar facturas recibidas por los clientes al área de Cobranzas	5	3	1	8
12	Entregar egresos por prestamos firmados al área de ventas	4	3	1	7
13	Manejar los vehículos de la compañía para actividades varias	3	2	2	7

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente bachiller, con licencia de manejo Profesional (Tipo D)	
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 1 año en cargos similares	
<b>Equipos (detallar):</b> Celular de la empresa, Vehículo de Reparto	

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
ACTIVIDAD ESENCIAL	INDICADOR	FRECUENCIA	CUMPLIMIENTO
Realizar entrega de mercadería a clientes en todo el País	$\frac{\text{Despachos realizados}}{\text{despachos planificados}} \times 100$	Mensual	100%
Manejar los Vehículos de Reparto	Número de incidentes en el vehículo	Mensual	0%
Revisar mercadería entregada por bodega antes de salir a la ruta	Guía de revisión	Mensual	Documento
Mantener limpio y Ordenado el Vehículo	Revisión aleatoria área de mantenimiento	Mensual	Documento

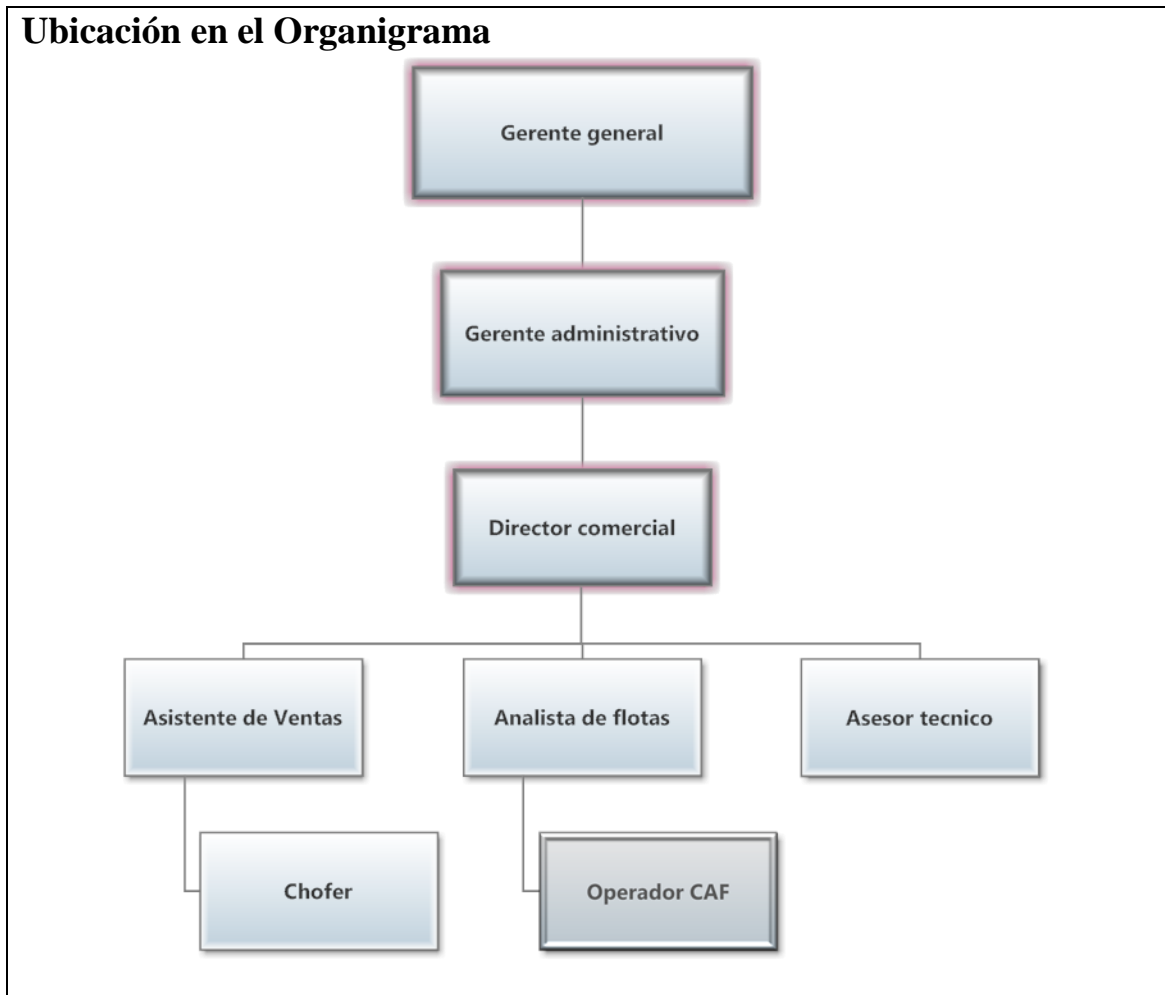
<b>Conocimientos</b>			
Conocimientos Requeridos	Nivel	Requerimiento en la selección	Requerimiento de Capacitación
Producto Filtros	1		X
Producto Neumáticos	1		X
Producto Repuestos	1		X
Clientes de la empresa	5		X
Manejo de Vehículos de carga	5	X	X
Principales vías y Avenidas del País	3	X	X
Ley de Transito	5	X	X

<b>Competencias</b>				
COMPETENCIA REQUERIDA	A	B	C	D
Compromiso				
Calidad del Trabajo				
Integridad				
Sencillez				

<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>				
<b>Orientación al cliente</b>				

## OPERADOR CAF

Área/ Dirección: Comercial	Puesto Superior directo: Analista de Flotas
Ciudad: Guayaquil	Código: PPSA-GYE-CO-007



**Objetivo General del Puesto:** Dar seguimiento a las Flotas de vehículos, con la finalidad de reparar los neumáticos dañados en los distintos clientes de la empresa

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Enlantar y desmontar aros y neumáticos en los vehículos de los clientes	5	5	5	30
2	Reparar neumáticos en los clientes	5	5	5	30
3	Operar las herramientas del CAF	5	5	3	20
4	Manejar el vehículo del CAF *	5	4	3	17
5	Levantar información sobre neumáticos en los clientes asignados	4	2	5	14
6	Realizar informes del estado de neumáticos	4	2	5	14

7	Marcar neumáticos que comercializa la empresa o que se envían a reencauche	3	3	3	12
8	Realizar inventario del CAF	4	2	3	10

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales

Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

(\* Lo realiza el que cumple con el requisito de licencia Tipo D)

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación Básica:</b>	Preferiblemente Bachiller, *chofer profesional licencia tipo D
<b>Experiencia Requerida:</b>	Experiencia en trabajos de chofer, o vulcanización
<b>Equipos (detallar):</b>	Camión de servicios, herramientas del CAF, celular

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUE NCIA</b>	<b>CUMPLIMI ENTO</b>
Enllantar y desmontar aros y neumáticos en los vehículos de los clientes	$\frac{\text{ordenes de trabajo realizadas}}{\text{ordenes de trabajo}} \times 100$	Mensual	100%
Reparar neumáticos en los clientes	$\frac{\text{ordenes de trabajo realizadas}}{\text{ordenes de trabajo}} \times 100$	Mensual	100%
Operar las herramientas del CAF	Aplicación de herramientas	Mensual	Instrucción
Manejar el vehículo del CAF *	Número de incidentes en el vehículo	Mensual	0%
Levantar información sobre neumáticos en los clientes asignados	Informe de visitas	Trimestral	Documento
Realizar informes del estado de neumáticos	$\frac{\text{Informes entregadoos}}{\text{Visitas realizadas}} \times 100$	Mensual	100%

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	1		X
Producto Neumáticos	4		X
Producto Repuestos	1		X
Clientes de la empresa	3		X
Manejo de Vehículos de carga*	5	X	X
Principales vías y Avenidas del País	3	X	X
Ley de Transito*	5	X	X
Vulcanización	5	X	X
Manejo de Herramientas CAF	5		X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				

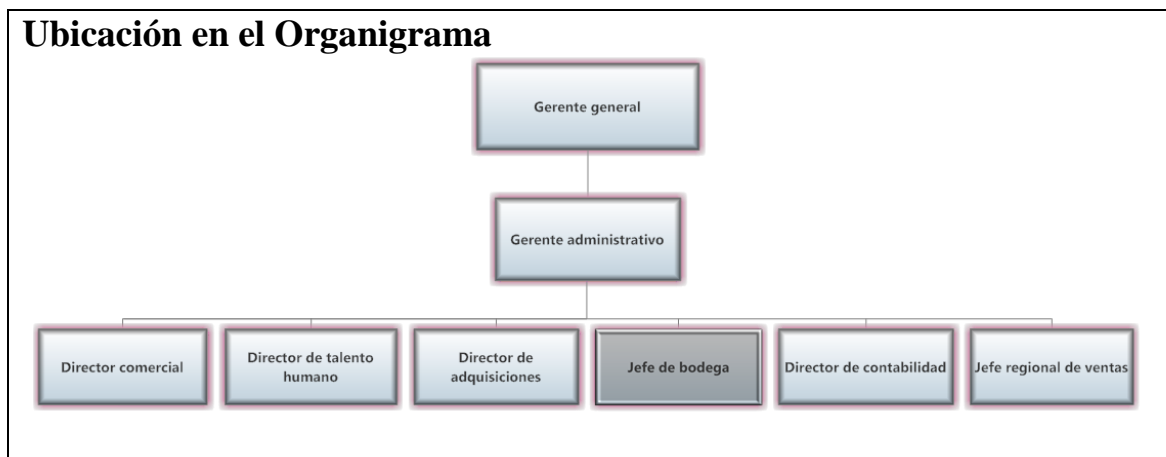
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Credibilidad técnica</b>				
<b>Habilidad analítica</b>				

# **ÁREA DE BODEGA**



## JEFE DE BODEGA

Área/ Dirección: BODEGA	Puesto Superior directo: Gerente Administrativo
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-BO-001



**Objetivo General del Puesto:** Administrar los productos que se almacenan en la bodega, con la finalidad de mantener disponibles, para la entrega al cliente

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Crear políticas para el manejo de bodega	1	5	4	21
2	Hacer cumplir las normas de Seguridad Industrial establecidas en la bodega	5	5	3	20
3	Coordinar el reencauche de las llantas que envía y recibe la empresa	3	5	3	18
4	Imprimir Guía de despachos diarios	5	4	3	17
5	Revisar mercadería antes de ser despachada	5	4	3	17
6	Ingreso y Egresos de mercadería al sistema	5	4	3	17
7	Realizar inventario de mercadería de bodega	1	5	3	16
8	Reportar sobre mercadería que arribo a bodega	3	5	2	13
9	Delegar la preparación de despachos	5	3	2	11
10	Mantener la bodega arreglada	5	3	2	11
11	Reunión para el manejo de despachos con Coordinadora de ventas y Logística	5	3	2	11
12	Revisar Guías de entrega al cliente	4	2	3	10
13	Revisar mercadería devuelta por el cliente	4	2	3	10
14	Coordinar estibadores para descargar contenedores	3	3	2	9
15	Apoyar en perchado de mercadería	4	2	2	8

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente Título Universitario en Administración, Comercial o logística
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 1 año en cargos similares
<b>Equipos (detallar):</b> PC de escritorio

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Crear políticas para el manejo de bodega	Numero de políticas aprobadas	Anual	Documentos
Hacer cumplir las normas de Seguridad Industrial establecidas en la bodega	Revisión aleatoria de uso de Equipos de protección personal	Mensual	Documento
Coordinar el reencauche de las llantas que envía y recibe la empresa	$\frac{\# \text{ de neumáticos enviados}}{\# \text{ de neumáticos recibidos}} \times 100$	Mensual	100%
Imprimir Guía de despachos diarios	$\frac{\# \text{ de guías impresas}}{\# \text{ de despachos realizados}} \times 100$	Mensual	100%
Revisar mercadería antes de ser despachada	Guía de revisión	Mensual	Documento
Ingreso y Egresos de mercadería al sistema	Validación aleatoria de inventarios	Semestral	Documentos
Realizar inventario de mercadería de bodega	$\frac{\# \text{ de inventarios realizados}}{\# \text{ de inventarios planificados}} \times 100$	Anual	100%

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	3		X
Producto Neumáticos	3		X
Producto Repuestos	3		X
Clientes de la empresa	2		X
Manejo de Montacargas	4	X	X
Sistema Informático empresa	3		X
Excel	3	X	X
Administración de Bodegas	5	X	X
Inventarios	5	X	X

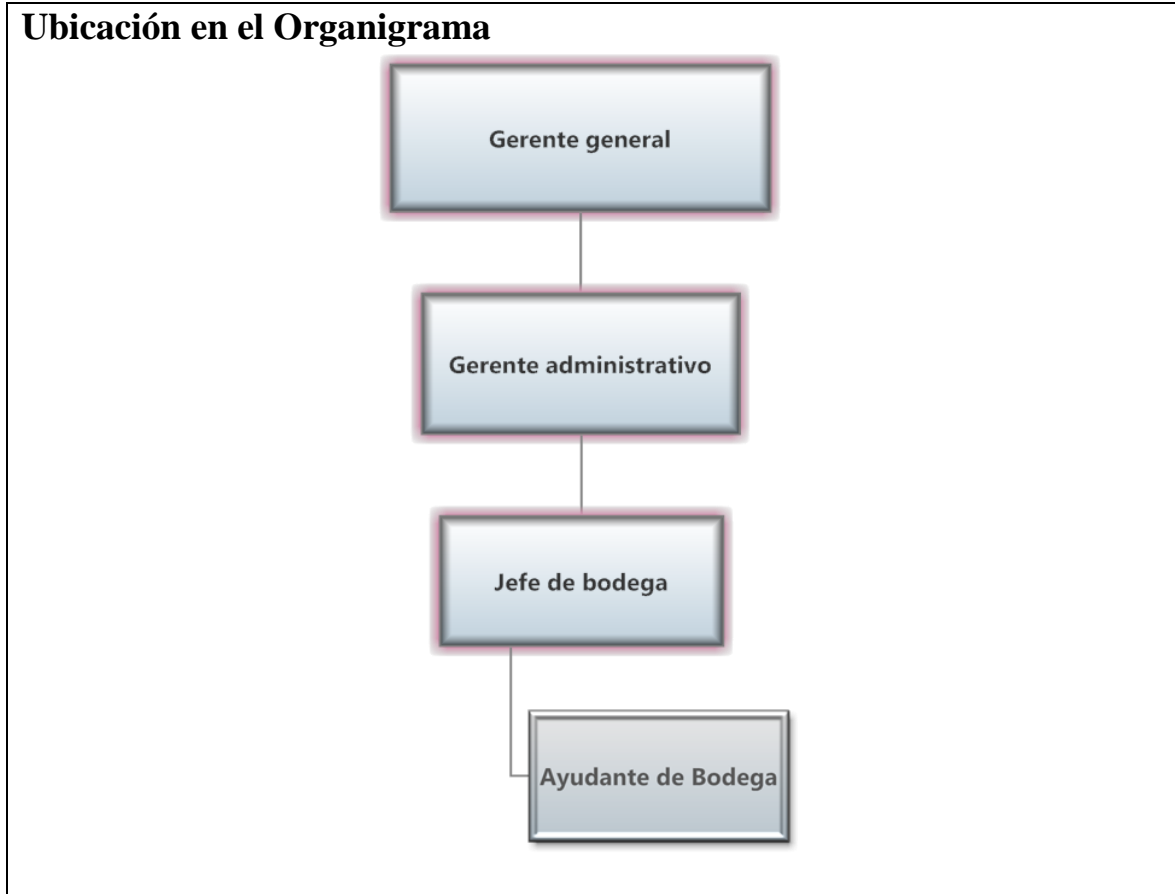
<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				

<b>Iniciativa</b>	■			
<b>Desarrollo del Equipo</b>		■		
<b>Liderazgo</b>				
<b>Alta adaptabilidad – Flexibilidad</b>			■	
<b>Habilidad analítica</b>				
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>		■		
<b>Comunicación.</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>	■			
<b>Capacidad de planificación y de organización</b>		■		

## AYUDANTE DE BODEGA

Área/ Dirección: Bodega	Puesto Superior directo: Jefe de Bodega
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-BO-002

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Apoyar en mantener limpia y ordenada la bodega, así como en despachar mercadería a los clientes

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Marcar llantas de acuerdo a códigos asignados	4	5	4	24
2	Realizar despacho de producto por orden del Jefe de Bodega	5	4	3	17
3	Perchar la mercadería recibida y revisada	5	3	3	14
4	Mantener limpia y ordenada el área de Bodega	5	3	3	14
5	Receptar Físicamente la mercadería que llega a Bodega	3	3	3	12
6	Operar el Montacargas	4	3	2	10
7	Enviar y recibir llantas para reencauche	3	4	1	7
8	Apoyar en gestión de despachos	2	2	1	4

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente Bachiller
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 1 año en área de Bodega
<b>Equipos (detallar):</b>

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Marcar llantas de acuerdo a códigos asignados	$\frac{\# \text{ de neumáticos marcados}}{\# \text{ de neumáticos despachados}} \times 100$	Mensual	100%
Realizar despacho de producto por orden del Jefe de Bodega	$\frac{\# \text{ de despachos realizados}}{\# \text{ de despachos ordenados}} \times 100$	Mensual	100%
Perchar la mercadería recibida y revisada	Revisar aleatoria de mercadería	Mensual	Documento
Mantener limpia y ordenada el área de Bodega	Revisión aleatoria de la bodega	Mensual	Documento

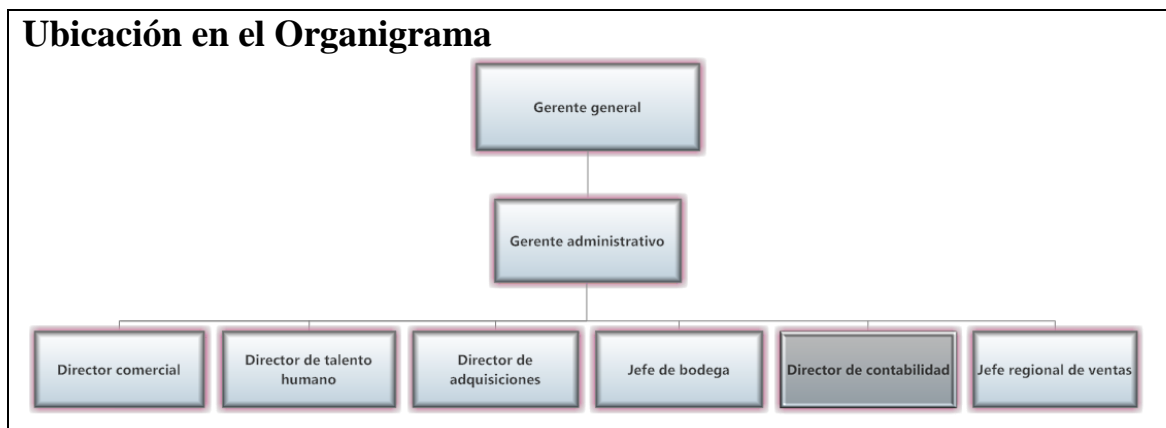
<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	2		X
Producto Neumáticos	2		X
Producto Repuestos	2		X
Clientes de la empresa	2		X
Manejo de Montacargas	4	X	X
Sistema Informático empresa	2		X
Excel	2	X	X
Administración de Bodegas	2	X	X
Inventarios	2	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				

# **ÁREA DE CONTABILIDAD**

## DIRECTOR DE CONTABILIDAD

Área/ Dirección: FINANCIERA	Puesto Superior Directo: Gerente Administrativo
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-FI-001



**Objetivo General del Puesto:** Generar información Financiera confiable y oportuna, para la toma de decisiones, cumpliendo con las normas legales y tributarias vigentes, así como las disposiciones de la empresa

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Elaborar estados financieros de la empresa	2	5	5	27
2	Declarar impuestos de la empresa a los organismos de control	2	5	5	27
3	Revisar el cumplimiento de políticas administrativas- Financieras	5	4	4	21
4	Gestionar prestamos de la empresa en los Bancos	1	5	4	21
5	Revisar la recuperación de cartera de la empresa	2	5	3	17
6	Controlar transacciones contables que generan las otras áreas y sus asistentes	5	3	4	17
7	Participar en la auditoria externa de la empresa	1	5	3	16
8	Revisar la liquidación de importaciones	4	4	3	16
9	Aprobar los pagos a proveedores del exterior	5	5	2	15
10	Realizar Flujo de caja	5	3	3	14
11	Actualizar la documentación legal de la empresa	5	4	2	13
12	Aprobar la emisión de cheques de la empresa	5	4	2	13
13	Asesorar a la gerencia Administrativa Financiera en temas Contables	5	4	2	13

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente licenciada en Contabilidad y Auditoría (CPA)
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 4 año en cargos similares

**Equipos (detallar):** PC de escritorio

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Elaborar estados financieros de la empresa	Estados financieros correctos	Anual	Documento
Declarar impuestos de la empresa a los organismos de control	Declaración de impuestos	Mensual	Documento
Revisar el cumplimiento de políticas administrativas-Financieras	$\frac{\text{auditorias de politicas aplicadas}}{\text{politicas establecidas}} \times 100$	Mensual	100%
Gestionar prestamos de la empresa en los Bancos	Adjudicación de prestamos	Semestral	Documento
Revisar la recuperación de cartera de la empresa	Revisar el cumplimiento de la gestión de cartera	Mensual	Documento
Controlar transacciones contables que generan las otras áreas y sus asistentes	Revisión aleatoria de transacciones	Mensual	Documento
Participar en la auditoria externa de la empresa	Revisión del informe de auditoria	Anual	Documento
Revisar la liquidación de importaciones	Revisión de liquidación de importaciones	Mensual	Documento
Aprobar los pagos a proveedores del exterior	$\frac{\text{pagos realizados}}{\text{pagos solicitados}} \times 100$	Mensual	100%
Realizar Flujo de caja	Flujo de caja semanal	Mensual	Documento

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Ley de régimen tributario interno	5	X	X
Reglamento de aplicación LORTI	5	X	X
Reglamento de Facturación y emisión de comprobantes de venta	5	X	X
Clientes de la empresa	2		X
Procedimientos de las instituciones bancarias	4	X	X
Sistema Informático empresa	4		X
Excel	4	X	X
Ley de cheques	5	X	X
Word	3	X	X
Redacción Comercial	3	X	X
Estados Financieros	5	X	X
Aplicaciones informáticas del SRI	5	X	X

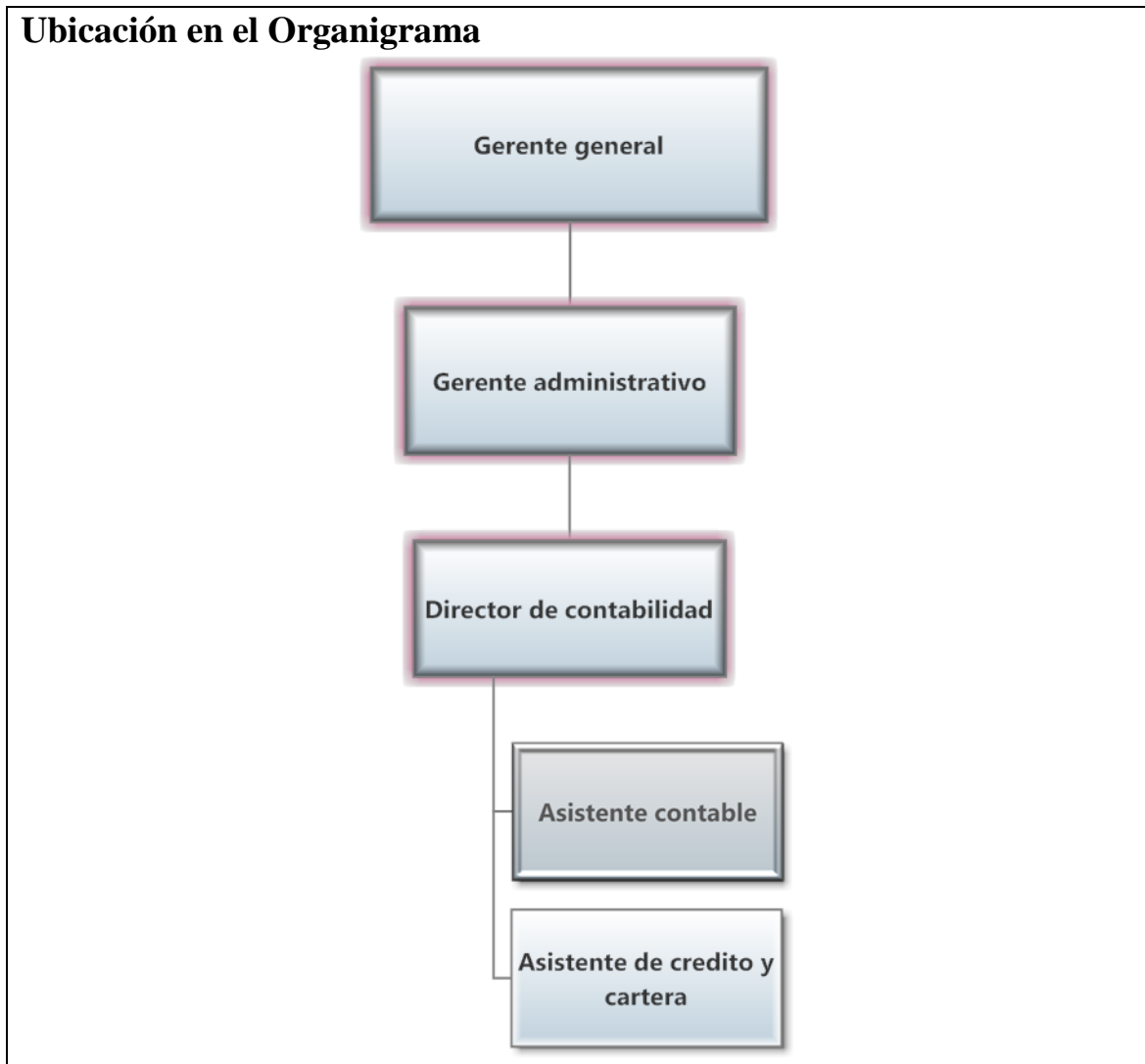


<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>	■			
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>		■		
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>	■			
<b>Desarrollo del Equipo</b>		■		
<b>Liderazgo</b>		■		
<b>Alta adaptabilidad – Flexibilidad</b>		■		
<b>Habilidad analítica</b>	■			
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>		■		
<b>Comunicación.</b>	■			
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>		■		
<b>Capacidad de planificación y de organización</b>				
<b>Negociación</b>		■		

## ASISTENTE CONTABLE

Área/ Dirección: FINANCIERA	Puesto Superior directo: Director de Contabilidad
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-FI-002

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Ingresa, genera y revisa documentos fuentes para garantizar el proceso financiero de la empresa

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>						
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL	
1	Realizar transferencias bancarias al exterior para pago a proveedores	4	5	3	19	
2	Revisar y registrar los documentos fuentes	5	4	3	17	

3	Girar cheque solicitados por Gerencia y direcciones	5	4	3	17
4	Procesar el registro de facturas de importación	4	4	3	16
5	Realizar conciliaciones bancarias de las cuentas de la empresa	2	4	3	14
6	Archivar los documentos generados en el departamento	3	4	2	11
7	Realizar consultas de Orden tributario y legal en las instituciones de control	3	2	4	11

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación Básica:</b>	Preferiblemente últimos niveles de universidad en áreas de Contabilidad, Auditoría, Administración, Finanzas.
<b>Experiencia Requerida:</b>	Mínimo 1 año en cargos similares
<b>Equipos (detallar):</b>	PC de escritorio

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
ACTIVIDAD ESENCIAL	INDICADOR	FRECUENCIA	CUMPLIMIENTO
Realizar transferencias bancarias al exterior para pago a proveedores	$\frac{\text{pagos realizados}}{\text{pagos solicitados}} \times 100$	Mensual	100%
Revisar y registrar los documentos fuentes	Documentos fuentes registrados en los plazos establecidos	Mensual	Documento
Girar cheque solicitados por Gerencia y direcciones	$\frac{\text{cheques girados}}{\text{cheques solicitados}} \times 100$	Mensual	100%
Procesar el registro de facturas de importación	$\frac{\text{Procesos de facturas}}{\text{numero de importaciones}} \times 100$	Mensual	100%
Realizar conciliaciones bancarias de las cuentas de la empresa	Conciliación bancaria	Mensual	Documento

<b>Conocimientos</b>			
Conocimientos Requeridos	Nivel	Requerimiento en la selección	Requerimiento de Capacitación
Ley de régimen tributario interno	4	X	X
Reglamento de aplicación LORTI	4	X	X
Reglamento de Facturación y emisión de comprobantes de venta	4	X	X
Clientes de la empresa	1		X
Procedimientos de las instituciones bancarias	3	X	X
Sistema Informático empresa	4		X
Excel	3	X	X
Ley de cheques	4	X	X
Word	3	X	X
Redacción Comercial	2	X	X
Estados Financieros	2	X	X

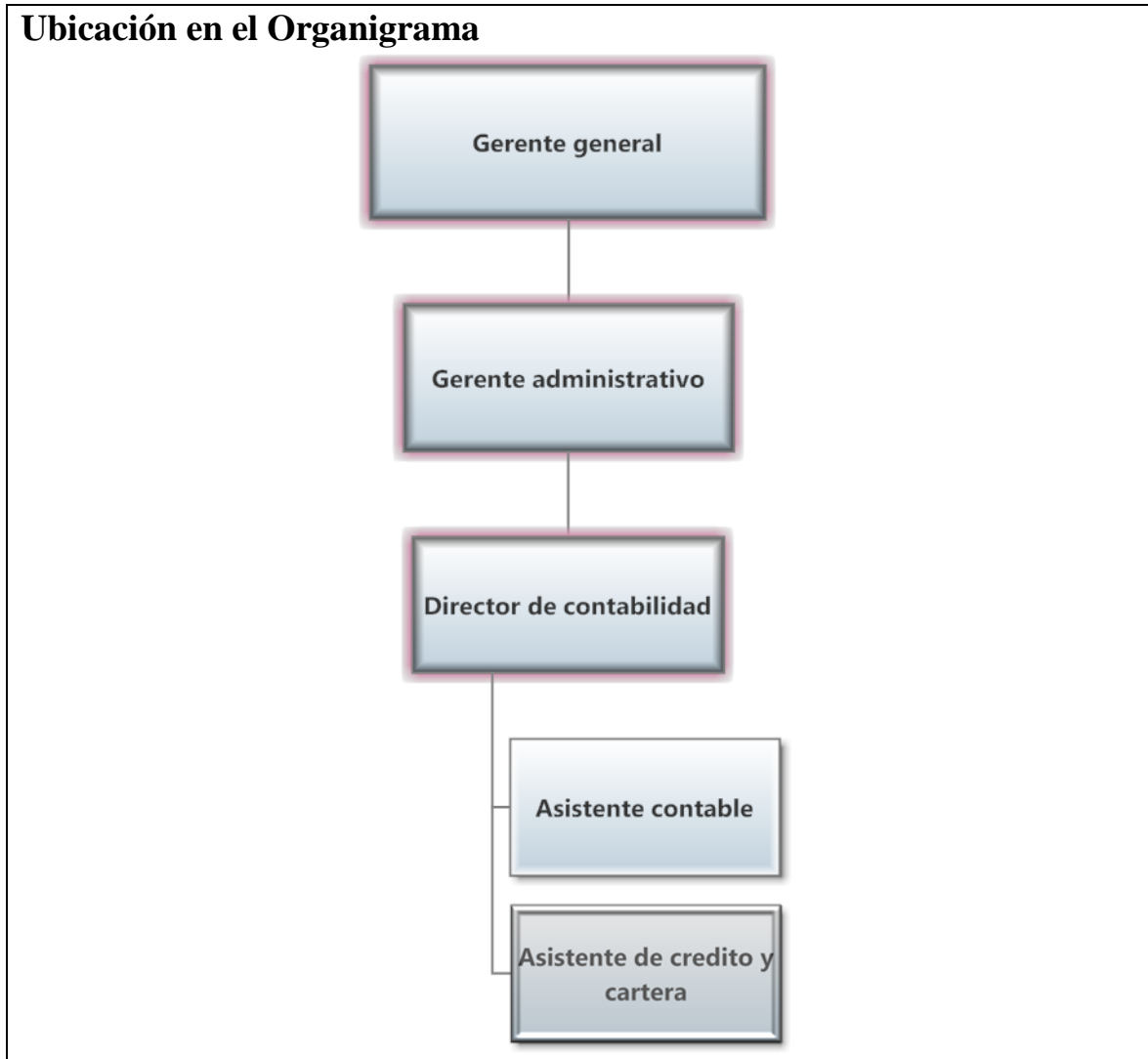
Manejo de Vehículos (licencia tipo B)	4	X	
Aplicaciones informáticas del SRI	4	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Habilidad analítica</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>Capacidad de planificación y de organización</b>				

## ASISTENTE DE CRÉDITO Y CARTERA

Área/ Dirección: FINANCIERA	Puesto Superior directo: Director de Contabilidad
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-FI-002

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Gestionar la cartera de la empresa, procurando que el flujo de efectivo se cumpla en los tiempos propuestos.

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Ingresar en el sistema Facturas y Notas de Crédito	5	4	3	17
2	Elaborar cuadro de gestión de cobranzas	4	4	3	16
3	Llamar a clientes para gestionar pagos	4	4	4	16

4	Estudiar las solicitudes de crédito de los clientes	4	5	4	16
5	Ingresar Retenciones al sistema	4	3	4	16
6	Actualizar base de datos de los clientes	4	4	2	12
7	Elaborar comprobantes de deposito	5	4	1	9
8	Revisar e ingresar pagos de los clientes Matriz	4	4	1	8
9	Revisar Facturas y guías de remisión	5	1	3	8
10	Archivar Facturas, retenciones y guías de remisión	3	1	3	6
11	Revisar comprobantes de Ingreso Bancario emitidos en Guayaquil	3	1	3	6

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

REQUISITOS DEL CARGO	
<b>Formación Básica:</b>	De preferencia últimos niveles de la universidad en las áreas de Administración, Contabilidad y/o auditoría.
<b>Experiencia Requerida:</b>	Mínimo 1 año en cargos similares
<b>Equipos (detallar):</b>	PC de escritorio

INDICADOR DE DESEMPEÑO			
ACTIVIDAD ESENCIAL	INDICADOR	FRECUE NCIA	CUMPLIMI ENTO
Ingresar en el sistema Facturas y Notas de Crédito	Ingreso de documentos	Mensual	Documentos
Elaborar cuadro de gestión de cobranzas	Informe mensual de gestión	Mensual	Documento
Llamar a clientes para gestionar pagos	Número de llamadas diarias realizadas	Mensual	Documento
Estudiar las solicitudes de crédito de los clientes	$\frac{\text{solicitudes estudiadas}}{\text{solicitudes resividas}} \times 100$	Mensual	100%
Ingresar Retenciones al sistema	$\frac{\text{Retenciones ingresadas}}{\text{retenciones ingresadas}} \times 100$	Mensual	100%

Conocimientos			
Conocimientos Requeridos	Nivel	Requerimiento en la selección	Requerimiento de Capacitación
Reglamento de Facturación y emisión de comprobantes de venta	4	X	X
Clientes de la empresa	3		X
Sistema Informático empresa	3		X
Excel	3	X	X
Ley de cheques	4	X	X
Word	3	X	X
Redacción Comercial	3	X	X

Competencias				
COMPETENCIA REQUERIDA	A	B	C	D
Compromiso				

<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>Capacidad de planificación y de organización</b>				
<b>Negociación</b>				
<b>Impacto e influencia</b>				

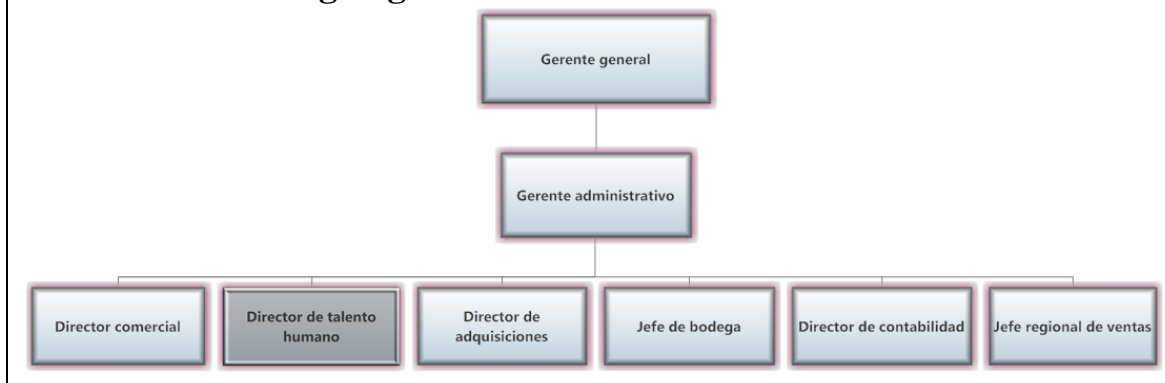
# **ÁREA DE TALENTO HUMANO**



## DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

Área/ Dirección: Talento Humano	Puesto Superior Directo: Gerente Administrativo
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-TH-001

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Orientar y brindar asesoramiento permanente a toda la empresa, utilizando técnicas y prácticas de Gestión de Recursos humanos, con el fin de obtener, mantener y retener personal calificado y comprometido con la empresa.

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Implementar los requisitos legales relacionados con la Salud y Seguridad Industrial de la empresa	3	5	4	23
2	Registrar y cancelar las Remuneraciones al Personal de la empresa	2	5	4	22
3	Seleccionar el personal idóneo para la empresa	3	4	4	19
4	Crear y vigilar el cumplimiento de políticas en ámbitos de convivencia en la organización, seguridad y salud ocupacional, Recursos humanos	3	4	4	19
5	Asesorar a la Gerencia Administrativa sobre el manejo del personal de la compañía	3	4	4	19
6	Supervisar los procesos del área de Talento humano para el cumplimiento de la norma ISO 9001	3	4	4	19
7	Registrar los Accidentes de trabajo que ocurran en la empresa a las distintas Instituciones reguladores	2	4	4	18
8	Registrar y cancelar los aportes, préstamos hipotecarios, quirografarios, fondos de reserva al IESS	2	5	3	17
9	Planificar las capacitaciones de todo el personal de la compañía	2	4	3	14
10	Registrar y controlar todos los documentos legales por la contratación de empleados	3	3	3	12
11	Revisarlas Facturas de Beneficios adicionales que ofrece la empresa a los empleados	2	3	3	11

12	Responder consultas de los empleados en cuanto a temas relacionados con la relación laboral dentro de la empresa	3	2	1	5
13	Aplicar sanciones a los empleados que cometan faltas disciplinarias en la compañía	1	2	2	5

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación Básica:</b>	Preferiblemente Título Superior en Ing. En Recursos Humanos, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Administración de empresas.
<b>Experiencia Requerida:</b>	Mínimo 5 años en Funciones similares
<b>Equipos (detallar):</b>	Pc de escritorio, celular con datos.

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Implementar los requisitos legales relacionados con la Salud y Seguridad Industrial de la empresa	$\frac{\text{Implementacion de requisitos}}{\text{requisitos legales}} \times 100$	Anual	100%
Registrar y cancelar las Remuneraciones al Personal de la empresa	Cancelación de sueldos y salarios	Mensual	Documento
Seleccionar el personal idóneo para la empresa	$\frac{\# \text{ de selecciones realizadas}}{\# \text{ de requisiciones de personal}} \times 100$	Semestral	100%
Crear y vigilar el cumplimiento de políticas en ámbitos de convivencia en la organización, seguridad y salud ocupacional, Recursos humanos	Políticas aprobadas	Anual	documento
Asesorar a la Gerencia Administrativa sobre el manejo del personal de la compañía	Informe de consultas	Semestral	Documento
Supervisar los procesos del área de Talento humano para el cumplimiento de la norma ISO 9001	Auditoria aleatoria de procesos	Semestral	Documento
Registrar los Accidentes de trabajo que ocurran en la empresa a las distintas Instituciones reguladores	Indicadores de SSO	Mensual	Documento
Registrar y cancelar los aportes, préstamos hipotecarios, quirografarios, fondos de reserva al IESS	Pago de IESS	Mensual	Documento
Planificar las capacitaciones de todo el personal de la compañía	Planificación de capacitación	Anual	Documento

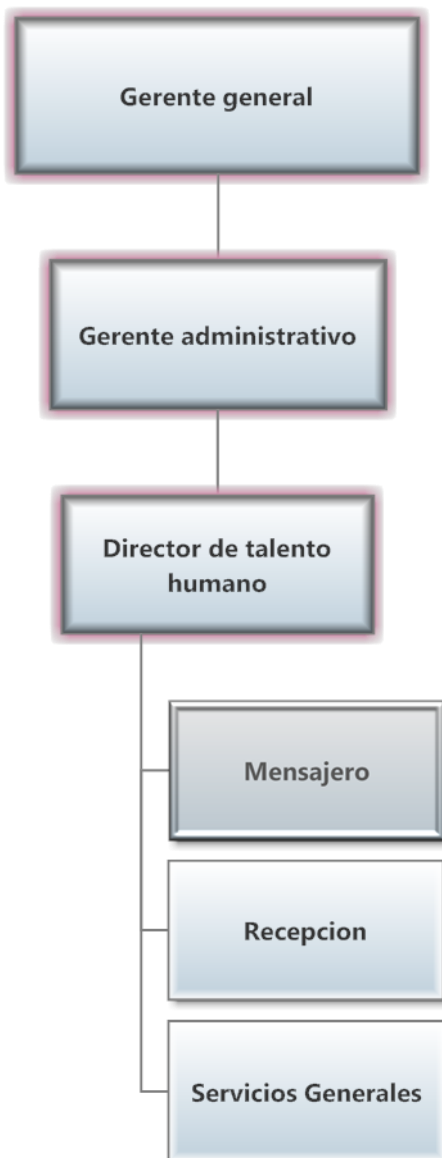
<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Recursos Humanos por Competencias	5	X	X
Manejo del sistema de Historia Laboral	5	X	
Manejo del sistema del MRL	5	X	
Seguridad Industrial	5	X	X
Sistema de la empresa	4		X
Código de Trabajo	5	X	X
Ley de Seguridad Social	5	X	X
Manejo de Sistema SART	5	X	X
Administración de Remuneraciones del Sector en que se ubica la empresa	5	X	X
Manejo de baterías psicológicas	5	X	X
Aspectos Generales de Seguros para personas	3	X	X
Gestión Por procesos	4	X	X
Estadística	4	X	X
Manejo de Proveedores de Capacitación y Consultoría	3	X	X
Contabilidad Básica	3	X	X
Ley de régimen tributario interno	3	X	X
Excel	4	X	X
Word	4	X	X
Power Point	4	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Desarrollo del Equipo</b>				
<b>Liderazgo</b>				
<b>Alta adaptabilidad – Flexibilidad</b>				
<b>Habilidad analítica</b>				
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>				
<b>Comunicación.</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Trabajo en equipo</b>				
<b>Capacidad de planificación y de organización</b>				
<b>Desarrollo estratégico de los recursos humanos</b>				
<b>Impacto e influencia.</b>				
<b>Negociación</b>				
<b>Capacidad de entender a los demás</b>				

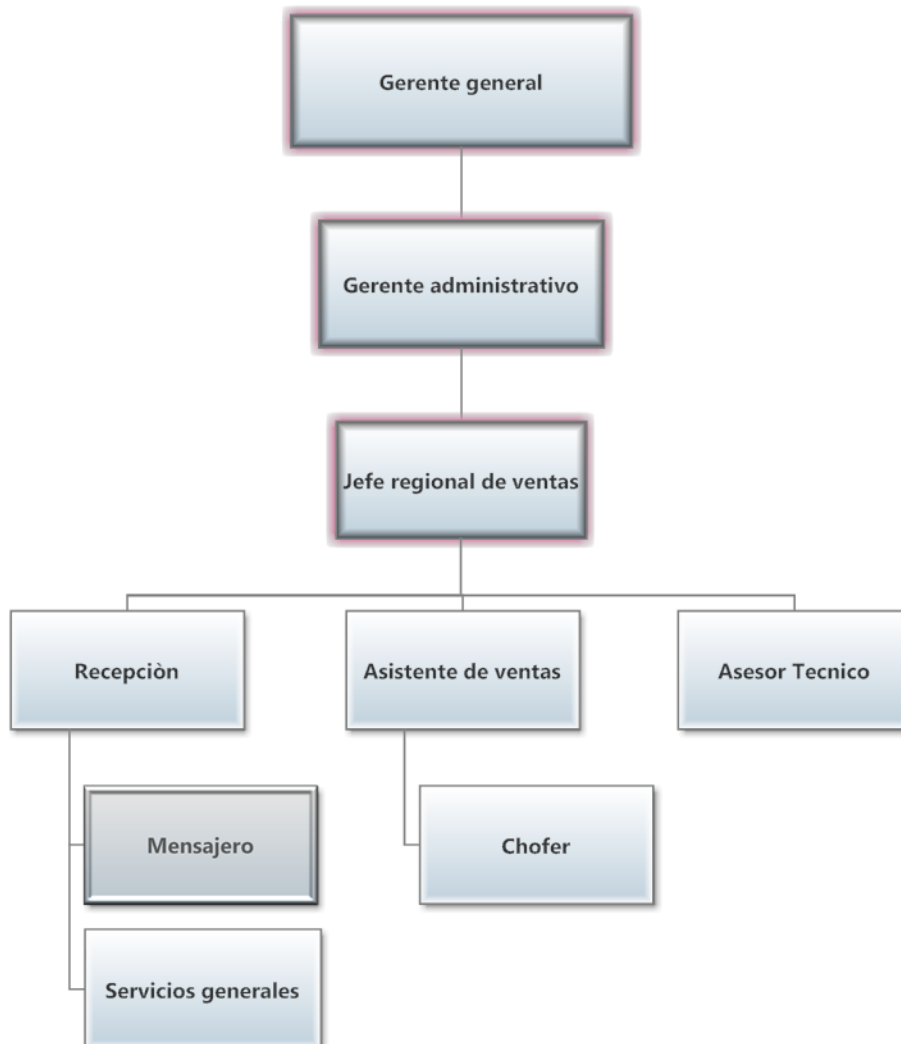
## MENSAJERO

Área/ Dirección: Talento Humano	Puesto Superior directo: Director de Talento Humano
Ciudad: Quito – Guayaquil	Código: PPSA-UIO-GYE-TH-002

### Ubicación en el Organigrama UIO



## Ubicación en el Organigrama GYE



**Objetivo General del Puesto:** Apoyar en las gestiones administrativas que la empresa realiza en los distintos estamentos tanto públicos como privados

Valoración método MPC

Actividades del Cargo					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Realizar trámites administrativos en los estamentos públicos y privados	4	5	5	29
2	Retirar y entregar documentación variada en donde requiera la empresa	4	5	4	24
3	Realizar cobros en los distintos clientes de la empresa	4	5	3	19
4	Retirar retenciones en los clientes de la empresa	5	4	3	17
5	Realizar depósitos y retiros de dinero en los Bancos	5	5	2	15
6	Realizar compras pequeñas que la sucursal requiera	3	3	3	12

7	Entregar Facturas a clientes	4	4	1	8
8	Apoyar en Bodega	3	3	1	6

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente Bachiller	
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 1 año en cargos similares	
<b>Equipos (detallar):</b> Motocicleta	

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUE NCIA</b>	<b>CUMPLIMI ENTO</b>
Realizar trámites administrativos en los estamentos públicos y privados	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{actividades planificadas}} \times 100$	Mensual	100%
Retirar y entregar documentación variada en donde requiera la empresa			
Realizar cobros en los distintos clientes de la empresa			
Retirar retenciones en los clientes de la empresa			
Realizar depósitos y retiros de dinero en los Bancos			

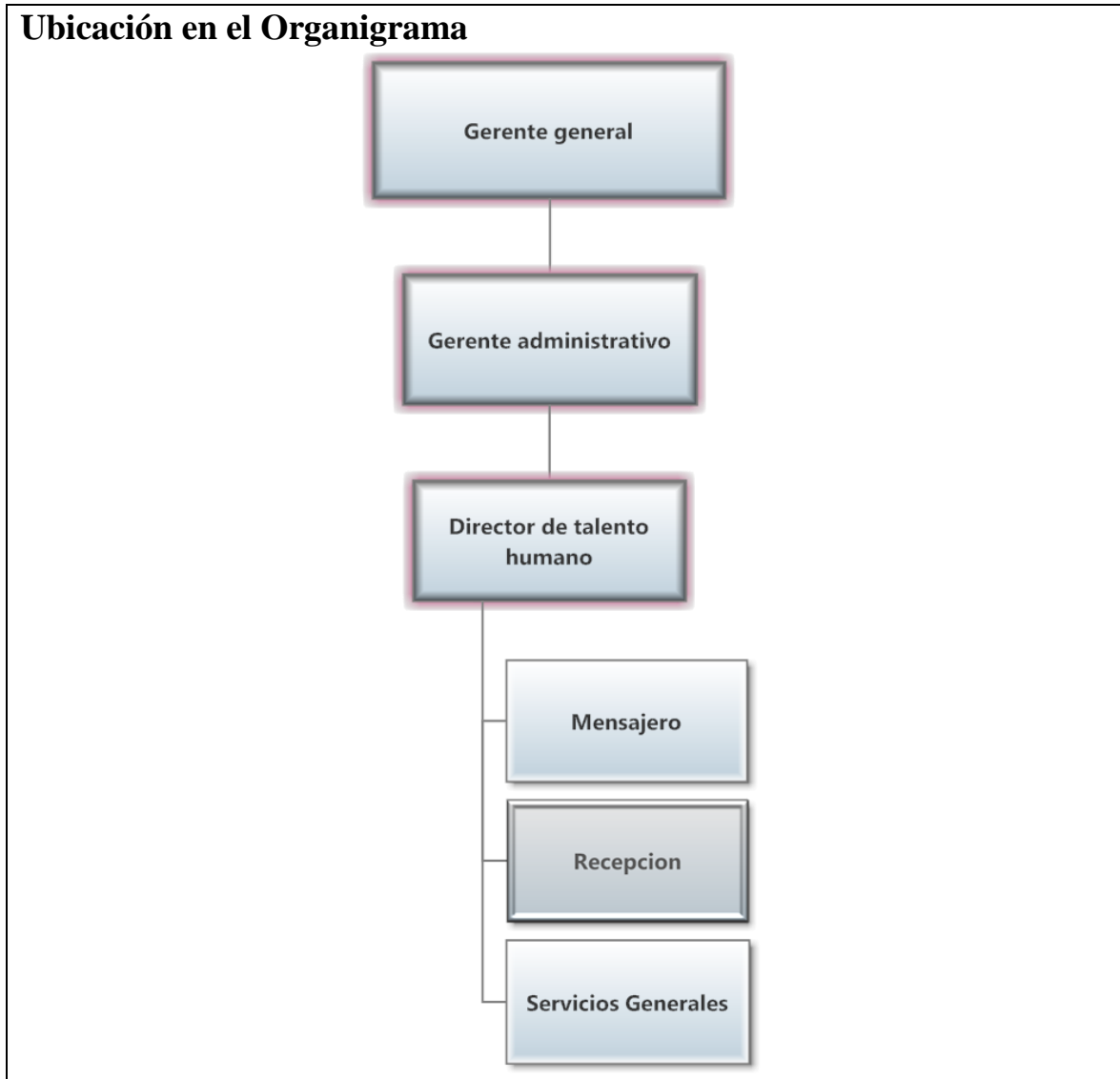
<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Ciudad en la que se desenvuelve	5	X	X
Manejo de Motocicleta (licencia tipo A)	5	X	
Trámites Bancarios	3	X	X
Servicio al Cliente	3	X	X
Tramites en Instituciones Publicas	5	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				
<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Orientación al cliente</b>				

## RECEPCIÓN QUITO

Área/ Dirección: TALENTO HUMANO	Puesto Superior directo: Director de Talento Humano
	Código: PPSA-UIO-TH-003

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Apoyar la Gestión administrativa y de mensajería de toda la empresa

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
<b>1</b>	Custodia copias de documentos legales de la compañía	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	Redacta oficios de todas las áreas	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>17</b>

3	Coordina el envío de valija de oficina a distintas partes del país	5	4	3	17
4	Coordina la movilización y hospedaje del personal de las distintas aerolíneas nacionales	3	4	3	15
5	Colabora en recopilar la información que solicitan los clientes para calificar a la empresa como proveedor	3	4	3	15
6	Coordina actividades de mensajería	5	3	3	14
7	Recepta y direcciona los documentos que llegan a la compañía	5	3	3	14
8	Atiende los requerimientos de las personas que llamas y/o se acercan a la oficina	5	3	2	11
9	Manejo de Caja chica de la matriz	5	2	3	11
10	Coordina y controla los almuerzos de la oficina	5	5	1	10
11	Colabora con la elaboración de gastos de Viajes de Chofer, mensajeros, Directores	4	3	2	10
12	Realiza informes del consumo de gasolina	2	4	2	10
13	Solicita y consolida los suministros de oficina de la empresa	2	3	2	8

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales

Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente estudiante de los primeros niveles de educación superior en Administración, Comercial, Contabilidad
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 1 año en área administrativa
<b>Equipos (detallar):</b> Pc de escritorio

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
ACTIVIDAD ESENCIAL	INDICADOR	FRECUENCIA	CUMPLIMIENTO
Custodia copias de documentos legales de la compañía	Documentos legales en orden	Mensual	Documento
Redacta oficios de todas las áreas	$\frac{\# \text{ de oficios redactados}}{\# \text{ de oficios solicitados}} \times 100$	Mensual	100%
Coordina el envío de valija de oficina a distintas partes del país	$\frac{\text{valijas enviadas}}{\# \text{ de valijas planificadas}} \times 100$	Mensual	100%
Coordina la movilización y hospedaje del personal de las distintas aerolíneas nacionales	pasajes, hospedajes	Mensual	Documento
Colabora en recopilar la información que solicitan los clientes para calificar a la empresa como proveedor	$\frac{\text{Calificacion de proveedores aprobadas}}{\text{calificacion de proveedores}} \times 100$	Semestral	100%
Coordina actividades de mensajería	Planificación de rutas	Mensual	Documento
Recepta y direcciona los documentos que llegan a la compañía	Documentos	Mensual	Documentos



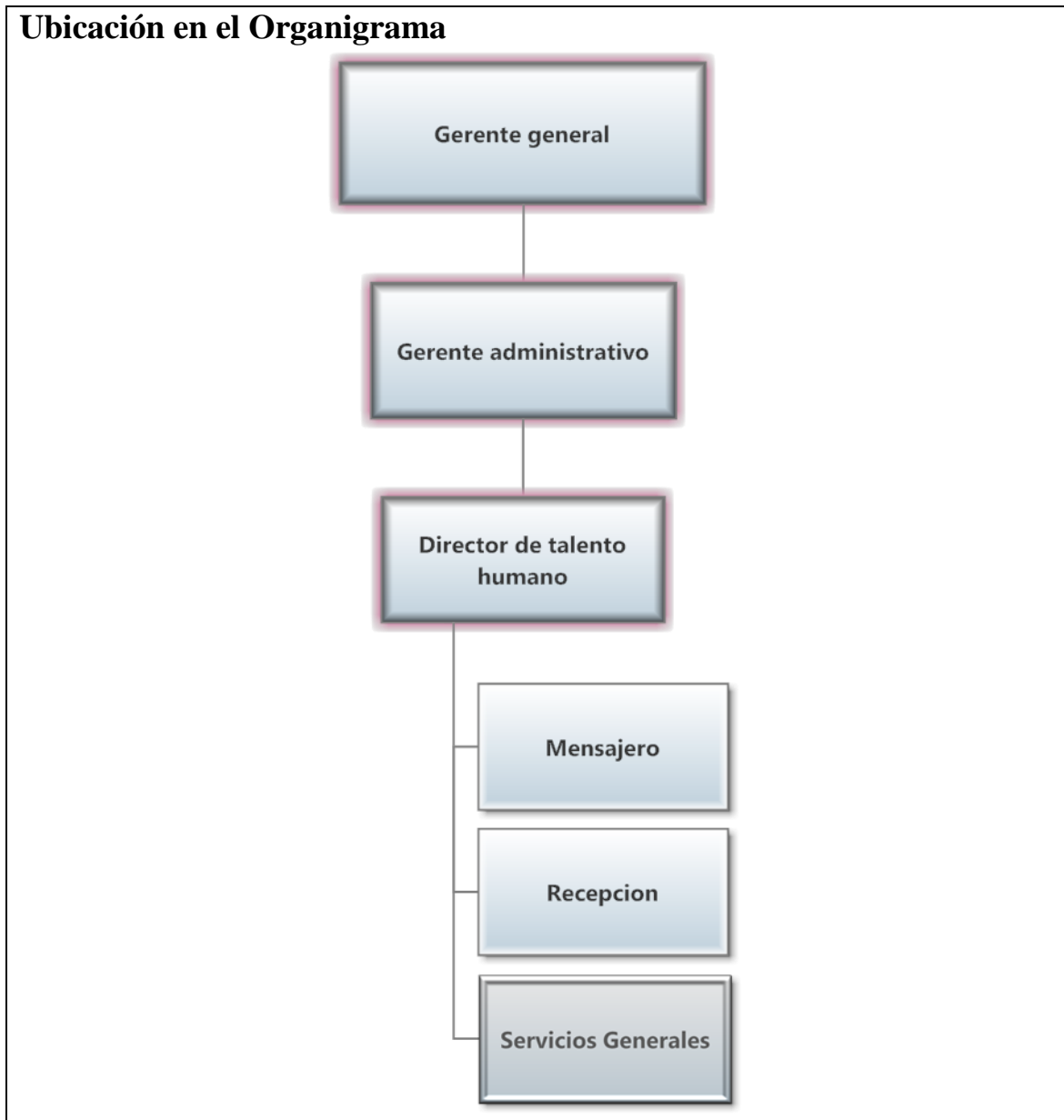
<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Reglamento de Facturación y emisión de comprobantes de venta	3	X	X
Manejo de Sistema	3		X
Excel	3	X	X
Word	3	X	X
Redacción Comercial	4	X	X
Ciudad de Quito	4	X	X
Técnicas de Archivo	4	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso		■		
Calidad del Trabajo		■		
Integridad				
Sencillez			■	
Perseverancia		■		
Iniciativa				
Capacidad para aprender			■	
Trabajo en equipo				
Capacidad de planificación y de organización				■
Impacto e influencia			■	

## SERVICIOS GENERALES QUITO

Área/ Dirección: TALENTO HUMANO	Puesto Superior Directo: Director de Talento Humano
Ciudad: Quito	Código: PPSA-UIO-TH-004

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Asistir a todas las personas de la empresa, mantener limpias y ordenadas las oficinas.

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Limpiar Oficinas de la empresa	5	3	3	14
2	Apoyar el archivo de documentación en las distintas áreas	5	3	3	14
3	Solicitar suministros de limpieza para realizar las actividades	2	3	2	8
4	Ayudar a los empleados en distintas necesidades inmediatas que se presenten	5	2	1	7
5	Servir bebidas a empleados, clientes y terceros	5	2	1	7
6	Apoyar en lo que se le designe	5	2	1	7
7	Realizar Mensajería Interna entre FOPECA y la empresa	2	3	1	5

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
 Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> NO APLICA
<b>Experiencia Requerida:</b> Sin experiencia
<b>Equipos (detallar):</b> Instrumental de limpieza

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
ACTIVIDAD ESENCIAL	INDICADOR	FRECUENCIA	CUMPLIMIENTO
Limpiar Oficinas de la empresa	Revisión aleatoria de oficinas	Mensual	Documento
Apoyar el archivo de documentación en las distintas áreas	$\frac{\text{documentos archivados}}{\# \text{ de documentos por archivar}} \times 100$	Mensual	100%

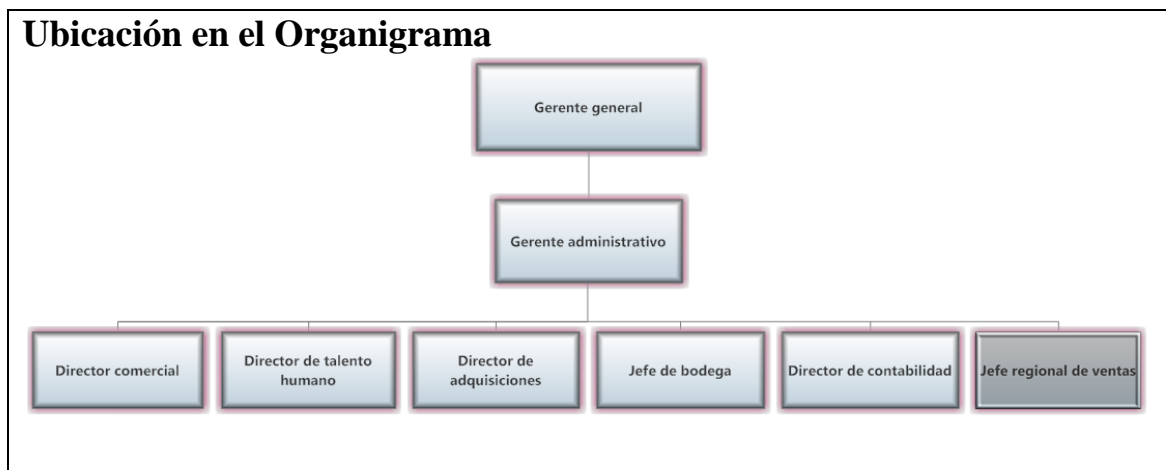
<b>Conocimientos</b>			
Conocimientos Requeridos	Nivel	Requerimiento en la selección	Requerimiento de Capacitación
Técnicas de Archivo	1	X	X
Leer	3	X	X
Escribir	3	X	X

<b>Competencias</b>				
COMPETENCIA REQUERIDA	A	B	C	D
Compromiso				
Calidad del Trabajo				
Integridad				
Sencillez				
Perseverancia				
Iniciativa				

# **SUCURSAL DE GUAYAQUIL**

## JEFE REGIONAL DE VENTAS

Área/ Dirección: COMERCIAL	Puesto Superior Directo: Gerente Administrativo
Ciudad: Guayaquil	Código: PPSA-GYE-CO-001



**Objetivo General del Puesto:** Gestionar los procesos de la sucursal de Guayaquil, tanto administrativamente, como comercialmente.  
Apoyar a cada una de las direcciones Nacionales en la implementación y control de los procesos

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Realizar pedido de productos para abastecer la bodega de la sucursal	2	3	5	17
2	Controlar la planificación de los Asesores comerciales de la Sucursal	5	4	3	17
3	Realiza informes sobre empresas de la competencia	1	4	4	17
4	Acompañar aleatoriamente a los Asesores comerciales en las visitas a los clientes	4	4	3	16
5	Coordinar el reencauche de las llantas que envía y recibe la sucursal	4	4	3	16
6	Gestionar clientes en la provincia de Manabí	3	4	3	15
7	Gestiona las distintas tareas que le designa la Matriz	4	3	3	13
8	Supervisar el cobro de la Cartera de la sucursal con la persona de recepción	4	4	2	12
9	Supervisar el manejo de las cajas chicas de la sucursal	3	3	3	12
10	Realizar capacitaciones al personal sobre productos	3	3	3	12
11	Realizar capacitaciones a los clientes sobre productos y servicios	1	3	3	10
12	Apoyar en la entrega de mercadería	3	2	3	9
13	Apoyar en la planificación de actividades del CAF	4	2	2	8

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente Título Universitario en Administración o Comercial
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 3 año en cargos comerciales
<b>Equipos (detallar):</b> PC portátil, celular

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUE NCIA</b>	<b>CUMPLIMI ENTO</b>
Realizar pedido de productos para abastecer la bodega de la sucursal	$\frac{\# \text{ de pedidos aprobados}}{\# \text{ de de pedidos solicitados}} \times 100$	Semestral	100%
Controlar la planificación de los Asesores comerciales de la Sucursal	Planificación de actividades	Mensual	Documento
Realiza informes sobre empresas de la competencia	Informe de Mercado	Anual	Documentos
Acompañar aleatoriamente a los Asesores comerciales en las visitas a los clientes	Agenda	Mensual	Documentos
Coordinar el reencauche de las llantas que envía y recibe la sucursal	$\frac{\# \text{ de neumaticos enviados}}{\# \text{ de neumaticos recibidos}} \times 100$	Mensual	100%
Gestionar clientes en la provincia de Manabí	Agenda	Mensual	Documento

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	5		X
Producto Neumáticos	5		X
Producto Repuestos	5		X
Sistema Informático empresa	4		
Excel	3	X	
Redacción Comercial	4	X	X
Clientes de la empresa	3		X
Página Web Donaldson	5		X
Word	4	X	X
Manejo de Vehículos (licencia tipo B)	5	X	
Planificación de ventas	3	X	X
Técnicas de Ventas	4	X	X

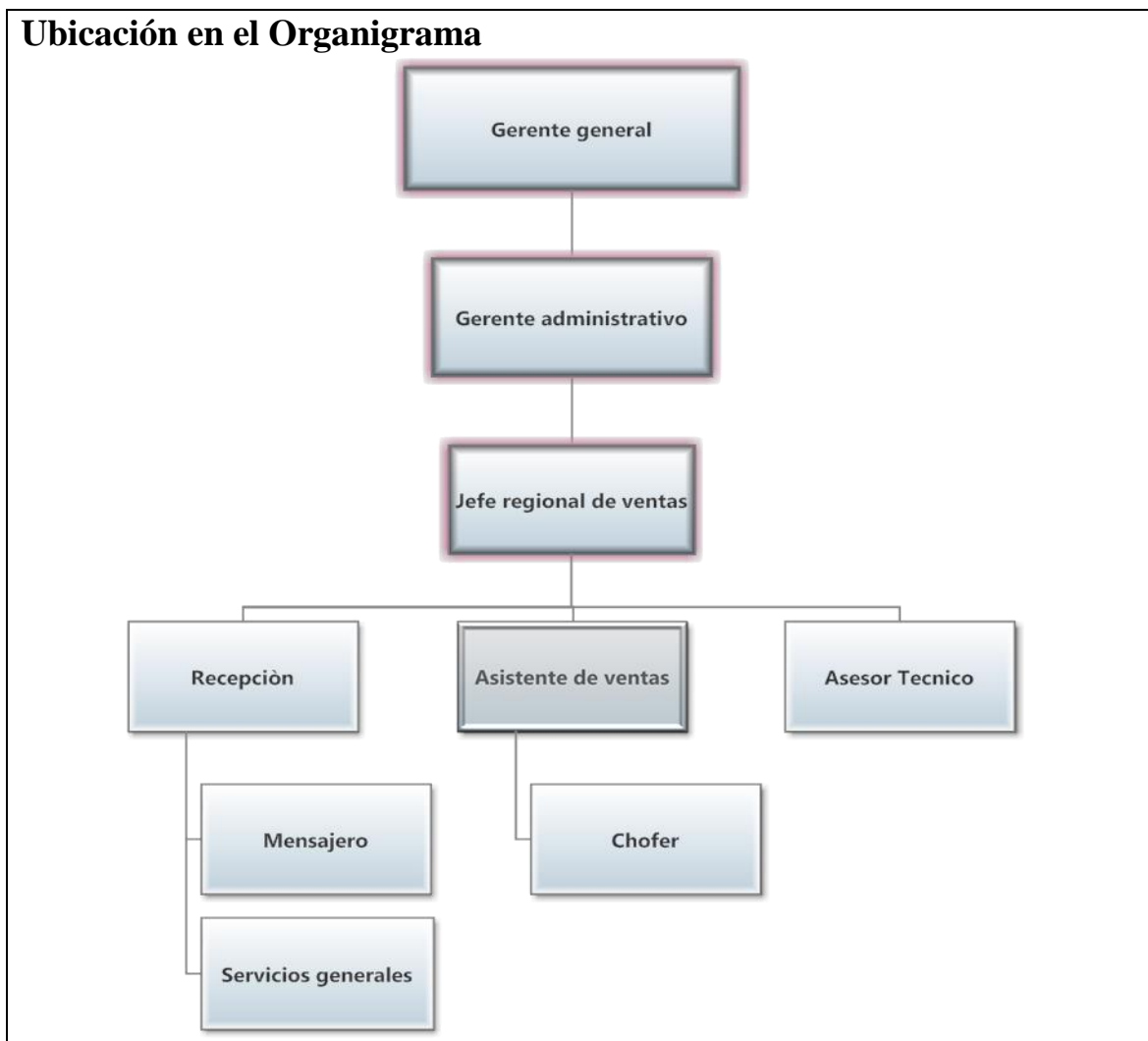
<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				

<b>Integridad</b>	■			
<b>Sencillez</b>		■		
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>	■			
<b>Desarrollo del Equipo</b>		■		
<b>Liderazgo</b>			■	
<b>Alta adaptabilidad – Flexibilidad</b>			■	
<b>Habilidad analítica</b>			■	
<b>Orientación al cliente interno y externo</b>			■	
<b>Comunicación.</b>			■	
<b>Capacidad para aprender</b>			■	
<b>Trabajo en equipo</b>			■	
<b>Capacidad de planificación y de organización</b>		■		
<b>Desarrollo del Equipo</b>		■		
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>			■	
<b>Negociación</b>		■		
<b>Credibilidad técnica</b>			■	
<b>Presentación de soluciones comerciales</b>		■		
<b>Construcción de relaciones de negocios</b>			■	

## ASISTENTE DE VENTAS GUAYAQUIL

Área/ Dirección: COMERCIAL	Puesto Superior Directo: JEFE REGIONAL DE VENTAS
Ciudad/ Región: Guayaquil	Código: PPSA-GYE-CO-002

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Proforma y Factura los pedidos realizados por los clientes de la empresa, coordina las entregas oportunas de los pedidos de los clientes.

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Organiza el Cronograma de Despachos diarios	5	4	4	20
2	Cruce de referencias de la marca comercializada en relación a la competencias	5	3	5	20
3	Atiende a los clientes tanto personalmente como telefónicamente	5	4	3	17



4	Generar Ingresos en el sistema de la transferencia de mercadería de UIO a GYE	5	4	3	17
5	Elabora proformas y factura los pedidos solicitados por los clientes y vendedores	5	3	3	14
6	Controlar Proceso de reparación y reencauche de neumáticos	5	3	3	14
7	Generar egresos de la mercadería en el sistema	5	4	3	13
8	Realizar guías de Remisión de los productos a despachar	5	4	3	13
9	Anula facturas en el sistema	3	3	3	12
10	Ingreso de Clientes nuevos al sistema	4	3	3	10
11	Verifica Referencias comerciales de Clientes nuevos	4	3	3	10
12	Verifica documentación para calificación de Clientes nuevos	4	3	3	10
13	Obtener Permisos de Ingreso a los clientes para dejar mercadería	3	3	2	9
14	Realiza notas de Crédito a los clientes	2	2	3	8
15	Toma Física de la bodega de Guayaquil	2	3	2	8
16	Apoyar en despachos de Mercadería	3	2	2	7
17	Asiste a las reuniones mensuales de ventas	2	1	2	4

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente Estudiante Universitario en Administración, Comercial o logística
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 1 año en cargos administrativos
<b>Equipos (detallar):</b> PC de escritorio

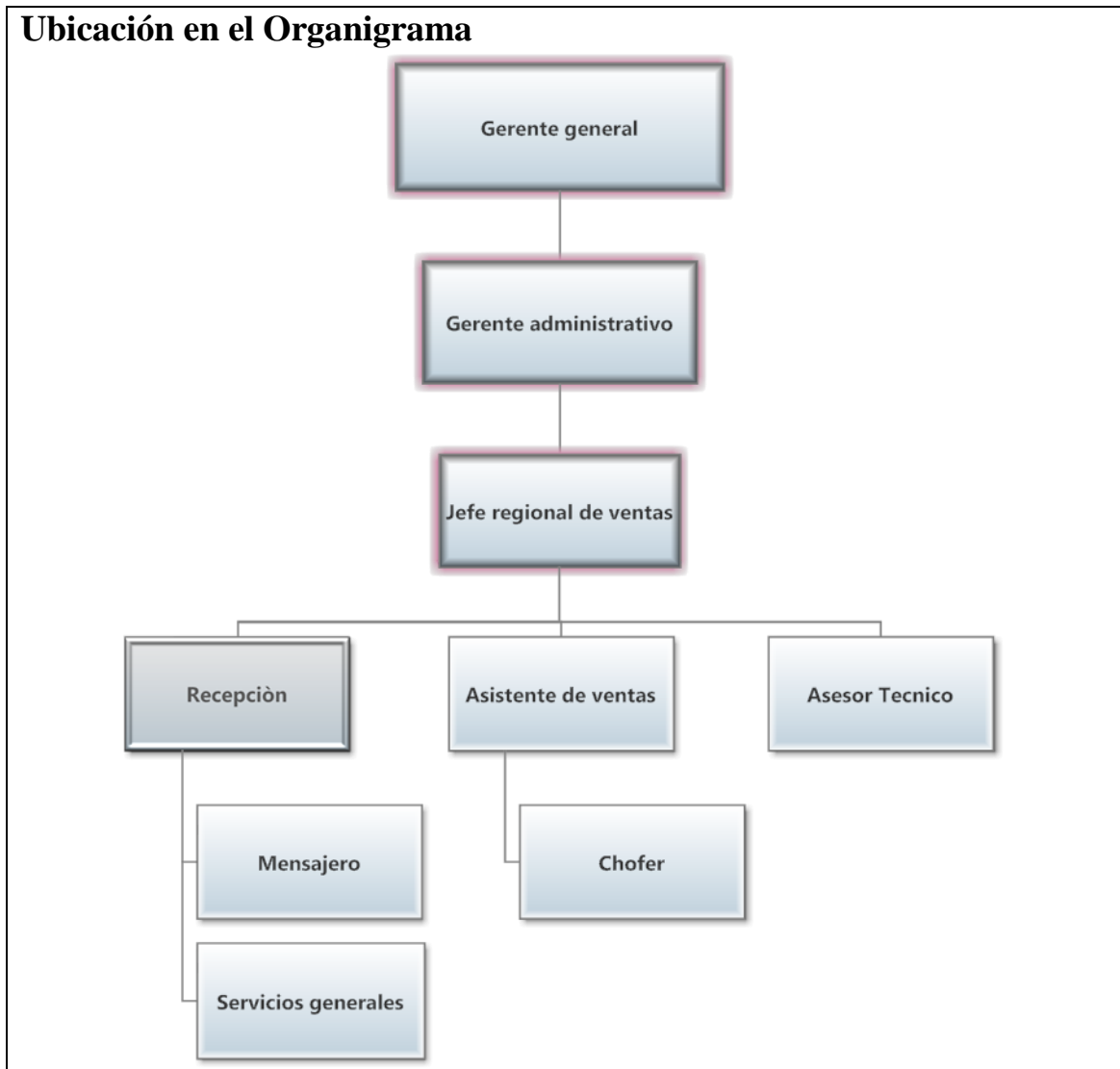
<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUE NCIA</b>	<b>CUMPLIMI ENTO</b>
Organiza el Cronograma de Despachos diarios	$\frac{\text{Despachos realizados}}{\text{despachos planificados}} \times 100$	Mensual	100%
Cruce de referencias de la marca comercializada en relación a la competencias	Informe de referencias de productos	Mensual	Documento
Atiende a los clientes tanto personalmente como telefónicamente	$\frac{\# \text{ de clientes atendidos}}{\# \text{ de clientes en oficina}} \times 100$	Mensual	100%
Generar Ingresos en el sistema de la transferencia de mercadería de UIO a GYE	Documento de solicitud de mercadería	Mensual	Documento
Elabora proformas y factura los pedidos solicitados por los clientes y vendedores	$\frac{\text{proformas realizadas}}{\text{proformas solicitados}} \times 100$	Mensual	100%
Controlar Proceso de reparación y reencauche de neumáticos	$\frac{\# \text{ de neumaticos enviados}}{\# \text{ de neumaticos recibidos}} \times 100$	Mensual	100%

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	3		X
Producto Neumáticos	3		X
Producto Repuestos	3		X
Sistema Informático empresa	4		X
Excel	3	X	X
Clientes de la empresa	3		X
Página web DONALDSON	5		X
Principales vías y Avenidas del País (zona Costa)	3	X	X
Word	3	X	X
Legislación tributaria	2		X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso				
Calidad del Trabajo				
Integridad				
Sencillez				
Perseverancia				
Iniciativa				
Capacidad para aprender				
Profundidad en el conocimiento de los productos				
Orientación al cliente				
Negociación				

## RECEPCIÓN GUAYAQUIL

Área/ Dirección: Recursos humanos	Puesto Superior Directo: JEFE REGIONAL DE VENTAS
Ciudad/Región: Guayaquil	Código: PPSA-GYE-TH-003



**Objetivo General del Puesto:** Apoyar la Gestión administrativa y de mensajería de la sucursal de Guayaquil

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Realizar Hoja de ruta de mensajería	5	4	3	17

2	Ingresar Retenciones al sistema	4	3	4	16
3	Llamar a clientes para gestionar pagos de sucursal Guayaquil	4	4	3	16
4	Revisar e ingresar pagos de los clientes de la sucursal	4	3	4	16
5	Realizar las ordenes de trabajo del CAF	5	3	3	14
6	Atender a los clientes y direccional hacia la persona que compete	5	4	2	13
7	Realizar reporte de Valija de la Sucursal de Guayaquil	4	3	3	13
8	Manejar Caja Chica de la sucursal de Guayaquil	5	2	3	11
9	Manejar Fondo Rotativo de Fondo de Viajes	5	2	3	11
10	Apoyo en Manejo de Cronograma de CAF	5	3	2	11
11	Elaborar reporte mensual de los depósitos y cobros de la sucursal Guayaquil	3	3	2	9
12	Solicitar Suministros de Oficina de la sucursal de Guayaquil	3	2	3	9
13	Elabora comprobantes de deposito	5	4	1	9
14	Archivar documentación de la parte Administrativa de la sucursal de Guayaquil	5	1	3	8
15	Entregar Actas de finiquito en el MRL	2	2	1	4

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> Preferiblemente estudiante de los primeros niveles de educación superior en Administración, Comercial, Contabilidad
<b>Experiencia Requerida:</b> Mínimo 1 año en área administrativa
<b>Equipos (detallar):</b> Pc de escritorio

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Realizar Hoja de ruta de mensajería	Planificación de rutas	Mensual	Documento
Ingresar Retenciones al sistema	$\frac{\text{Retenciones ingresadas}}{\text{retenciones ingresadas}} \times 100$	Mensual	100%
Llamar a clientes para gestionar pagos de sucursal Guayaquil	Número de llamadas diarias realizadas	Mensual	Documento
Revisar e ingresar pagos de los clientes de la sucursal	$\frac{\text{ingreso de pagos}}{\# \text{ de pagos realizados}} \times 100$	Mensual	100%
Realizar las ordenes de trabajo del CAF	$\frac{\text{ordenes de trabajo generadas}}{\text{ordenes de trabajo solicitadas}} \times 100$	Mensual	100%

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Reglamento de Facturación y emisión de comprobantes de venta	3	X	X
Clientes de la empresa	1		X
Sistema Informático empresa	2		X

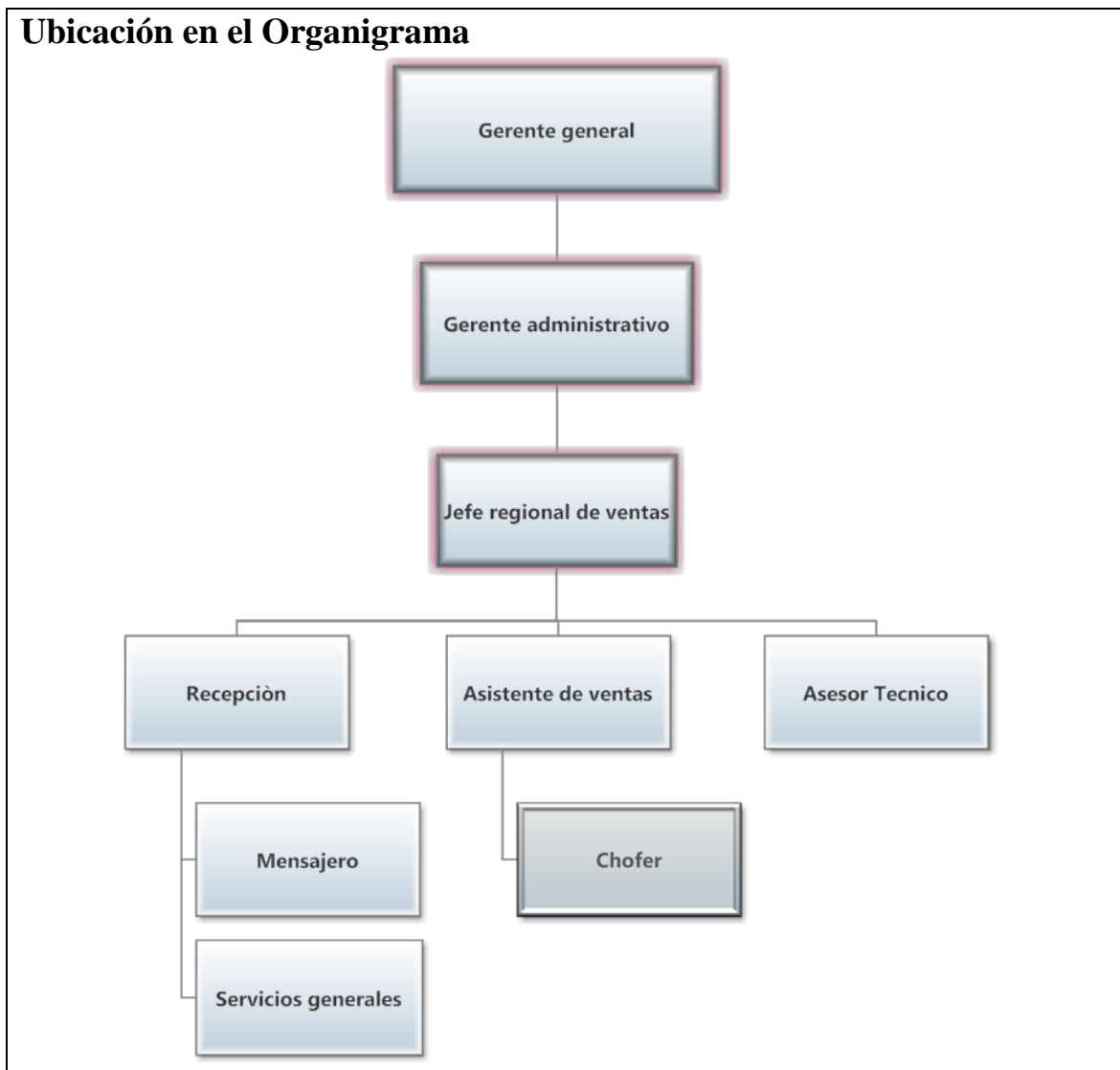
Excel	3	X	X
Ley de cheques	3	X	X
Word	3	X	X
Redacción Comercial	3	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso				
Calidad del Trabajo				
Integridad				
Sencillez				
Perseverancia				
Iniciativa				
Capacidad para aprender				
Trabajo en equipo				
Capacidad de planificación y de organización				
Negociación				
Impacto e influencia				

## CHOFER GUAYAQUIL

Área/ Dirección: Comercial	Puesto Superior directo: Asistente de Ventas
Ciudad/Región: Guayaquil	Código: PPSA-GYE-CO-004

### Ubicación en el Organigrama



**Objetivo General del Puesto:** Entregar los productos comercializados de la empresa en los Clientes.

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Realizar entrega de mercadería a clientes en todo el País	5	5	3	20
2	Manejar los Vehículos de Reparto	5	5	3	20
3	Marcar los neumáticos	4	5	3	19

<b>4</b>	<b>Mantener limpio y Ordenado el Vehículo</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>14</b>
5	Cumplir el cronograma de mantenimiento del vehículo de reparto	3	5	2	13
6	Preparar mercadería para despachos	5	3	2	11
7	Mantener los documentos de vehículo de despachos al día	1	5	2	11
8	Perchar el Producto que llega a la Sucursal	3	2	4	11
9	Entregar facturas recibidas por los clientes al área Comercial	5	3	1	8
10	Realiza Inventario de Bodega	2	2	3	8
11	Entregar egresos por prestamos firmados al área comercial	4	3	1	7
12	Manejar los vehículos de la compañía para actividades varias	3	2	2	7
13	Apoyar en la mensajería de la empresa	4	2	1	6
14	Mantener limpia la Bodega	3	1	1	4

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	
<b>Formación Básica:</b>	Preferiblemente bachiller, con licencia de manejo Profesional (TIPO D)
<b>Experiencia Requerida:</b>	Mínimo 1 año en cargos similares
<b>Equipos (detallar):</b>	Celular de la empresa, vehículo de reparto

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Realizar entrega de mercadería a clientes en todo el País	$\frac{\text{Despachos realizados}}{\text{despachos planificados}} \times 100$	Mensual	100%
Manejar los Vehículos de Reparto	Número de incidentes en el vehículo	Mensual	0%
Marcar los neumáticos	$\frac{\# \text{ de neumáticos marcados}}{\# \text{ de neumáticos despachados}} \times 100$	Mensual	100%
Mantener limpio y Ordenado el Vehículo	Revisión aleatoria área de mantenimiento	Mensual	Documento

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Producto Filtros	1		X
Producto Neumáticos	1		X
Producto Repuestos	1		X
Clientes de la empresa	5		X
Manejo de Vehículos de carga	5	X	X
Principales vías y Avenidas del País	3	X	X
Ley de Transito	5	X	X

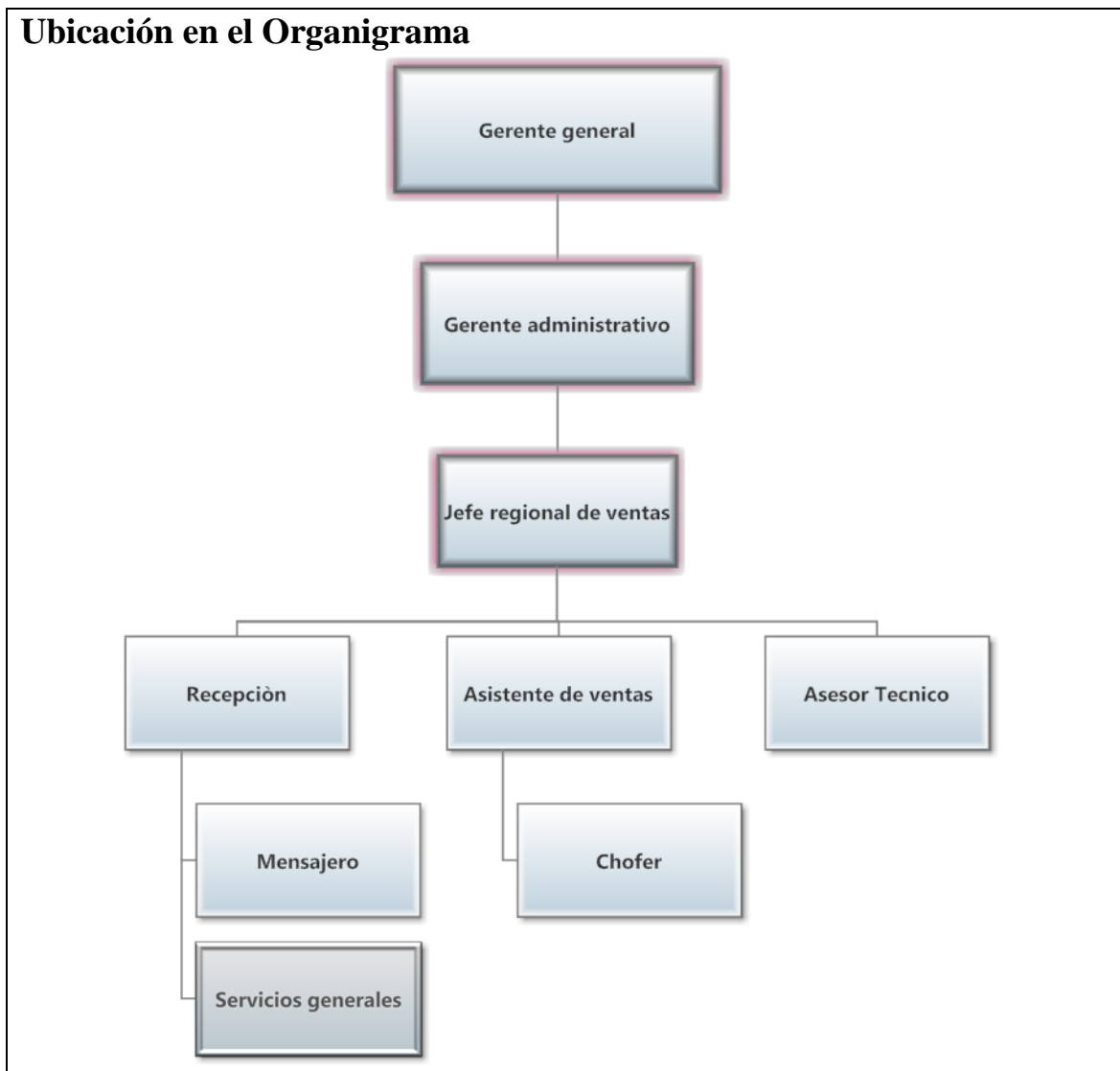
<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Compromiso</b>				
<b>Calidad del Trabajo</b>				

<b>Integridad</b>				
<b>Sencillez</b>				
<b>Perseverancia</b>				
<b>Iniciativa</b>				
<b>Capacidad para aprender</b>				
<b>Profundidad en el conocimiento de los productos</b>				
<b>Orientación al cliente</b>				



## SERVICIOS GENERALES GUAYAQUIL

Área/ Dirección: TALENTO HUMANO	Puesto Superior Directo: Recepción
Ciudad/Región: Guayaquil	Código: PPSA-GYE-TH-005



**Objetivo General del Puesto:** Asistir a todas las personas de la empresa, mantener limpias y ordenadas las oficinas.

Valoración método MPC

<b>Actividades del Cargo</b>					
#	ACTIVIDAD	F	C	D	TOTAL
1	Controlar el consumo de suministros de oficina	3	4	3	15
2	Apoyar en el despacho de mercadería	5	3	3	14
3	Limpiar Oficinas de la empresa	5	3	3	14

<b>4</b>	<b>Apoyar el archivo de documentación en las distintas áreas</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	Limpiar la bodega de la sucursal	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>12</b>
<b>6</b>	Solicitar Almuerzos del personal	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
<b>7</b>	Solicitar suministros de limpieza para realizar las actividades	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>8</b>
<b>8</b>	Ayudar a los empleados en distintas necesidades inmediatas que se presenten	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<b>9</b>	Servir bebidas a empleados, clientes y terceros	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>
<b>10</b>	Apoyar en lo que se le designe	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

Actividades Mayor o igual a 14 son actividades esenciales  
Actividades Menores a 14 son actividades no esenciales

<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>
<b>Formación Básica:</b> NO APLICA
<b>Otra formación Complementaria:</b>
<b>Experiencia Requerida:</b> Sin experiencia
<b>Equipos (detallar):</b>

<b>INDICADOR DE DESEMPEÑO</b>			
<b>ACTIVIDAD ESENCIAL</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
Controlar el consumo de suministros de oficina	Reporte mensual de consumos	Mensual	Documento
Apoyar en el despacho de mercadería	$\frac{\text{mercadería despachada}}{\# \text{ de despachos solicitados}} \times 100$	Mensual	100%
Limpiar Oficinas de la empresa	Revisión aleatoria de oficinas	Mensual	Documento
Apoyar el archivo de documentación en las distintas áreas	$\frac{\text{documentos archivados}}{\# \text{ de documentos por archivar}} \times 100$	Mensual	100%

<b>Conocimientos</b>			
<b>Conocimientos Requeridos</b>	<b>Nivel</b>	<b>Requerimiento en la selección</b>	<b>Requerimiento de Capacitación</b>
Técnicas de Archivo	1	X	X
Leer	3	X	X
Escribir	3	X	X

<b>Competencias</b>				
<b>COMPETENCIA REQUERIDA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
Compromiso				
Calidad del Trabajo				
Integridad				
Sencillez				
Perseverancia				
Iniciativa				

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- La empresa PLATINIUM PART PLATPART S.A. mediante esta herramienta puede gestionar de mejor manera el desempeño de sus empleados, deberá crear el resto de subsistemas alineados a esta herramienta, con el fin de fortalecer sus procesos.
- El levantamiento de los perfiles, nos permitió validar actividades que se encontraban duplicadas, así como actividades que se realizaban y no tenían ningún fin, ya que en algún momento se pidió que se haga, y por costumbre se lo sigue realizando.
- Es necesario un análisis de valoración de cargos, ya que en el estudio actual se pudo identificar cargos que están subvalorados, ya que al tener unas responsabilidades críticas su sueldos son inferiores a otros cargos de menor responsabilidad.
- Se deberá desarrollar un plan de profesionalización, ya que muchos empleados dentro de la organización no cumplen con requisito de educación formal que se estableció en los perfiles de cargo.
- Ya que el levantamiento de cargos fue personalizado, se logró obtener un compromiso de los empleados, en el cumplimiento de sus funciones ya que se dieron cuenta cuan importantes son sus actividades dentro de la organización y de esta manera se sintieron valorados.

- Se debe considerar que las organizaciones son diferentes, y por tal motivo creo que pueda existir una aplicación general para el levantamiento de perfiles de competencias, ya que cada empresa tendrá sus particulares, por este motivo se decidió mesclar las técnicas del MPC (autores ecuatorianos) y Martha Alles (autora reconocida a nivel Latinoamericano) en la definición del manual de perfiles de puestos por competencias.
- De la experiencia adquirida al elaborar este manual, puedo concluir que el conocer distintas técnicas, permite a los profesionales en la rama, brindar a las empresas herramientas hechas a su medida, y de esta manera poder colaborar con el cumplimiento eficiente de los objetivos que las organizaciones se planteen.

## **5.2 Recomendaciones**

- Difundir la planeación estratégica de la empresa, haciendo énfasis en la misión, visión, valores corporativos, buscando el compromiso de los empleados con los objetivos de la misma.
- Establecer mecanismos adecuados para la evaluación de los empleados con su perfil de puesto, con la finalidad de establecer las brechas, y por medio de un plan de desarrollo de personal, cubrir las brechas entre el perfil del cargo y el perfil actual de los empleados.
- Inducir a todo el personal de la compañía, en su manual de funciones, para que de esta manera todos conozcan que funciones y responsabilidades poseen dentro de la empresa
- Establecer procedimientos para la creación de nuevos puestos de trabajo, ya que de esta manera se evitara que existan puestos con duplicidad de funciones, y que

los empleados nuevos conozcan a cabalidad cuáles son sus funciones y responsabilidades.

- Sistematizar la herramienta en un sistema informático que permita administrar de mejor manera la información, y que se constituya en una fuente confiable para la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.
- Los perfiles de competencias deben ser revisados y actualizados por lo menos una vez al año o cuando la empresa lo amerite, ya que es una empresa en constante crecimiento, y con proyecciones muy importantes en cuanto a proyectos de inversión.
- El diccionario de Competencias que se aplicó deberá ser revisado y actualizado constantemente, ya que la empresa con las perspectivas de crecimiento que posee deberá adoptar nuevas competencias que sus empleados deban poseer, para el cumplimiento de los objetivos.

## Bibliografía

- Alles, M. (2002 y 2ª edición revisada 2005). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2002, y 2ª edición revisada 2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2005, y nueva edición revisada y ampliada 2008). *Desarrollo del talento humano. Basado en competencias*. Buenos Aires.
- Alles, M. A. (2002, y 2ª edición revisada 2005). *Gestión por competencias. El diccionario*. Ediciones Gránica S.A.
- Alles, M. A. (nueva edición revisada, 2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- Asociados, P. A. (2008). *Modelando Perfiles por Competencias*. Quito.
- Bernárdez, M. (2006). *Tecnología del Desempeño Humano*. Buenos Aires: Global Business.
- Boyatzis, R. E. (2006). *Liderazgo emocional*. Deusto.
- Chiavenato, I. (2000 Quinta Edición). *Administración de Recursos Humanos*.
- Cuesta, S. A. (2000). *Gestión por Competencias*. La Habana.
- David, M. (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Narcea.
- Ernest & Young. (2002).
- Hammel, G. (2012). *Lo que importa ahora*.
- Hellriegel Don, J. S. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: 11ª Edición.
- Leboyer, C. L. (2003). *Gestión de las Competencias*. Gestion 2000.
- Levy, L. C. (1997). *Gestión por Competencias*. Barcelona.
- McClelland, D. (1973). Harvard.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The Inner Experience*. Estados Unidos.
- McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. Estados Unidos.
- Mertens, L. (1997). *El enfoque de la competencia laboral*.

- Mertens, L. (1999). *El enfoque de competencia laboral en la empresa*. 22 p. . México: Conocer.
- OIT. Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral: Manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo: Cinterford.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar. Invitación al viaje*. Barcelona.
- Prahalad, C. K. (1996). *Compitiendo para el futuro*.
- Pujol, J. (1981). *Análisis Ocupacional. Manual de Aplicación para Instituciones de Formación Profesional*. Montevideo: Citerfor - OIT.
- Spencer, S. &. (1993). *Competence at Work. Traducción al español*.
- Spencer, S. &. (1993, p 13). *Competence at Work. Traducción al español*.
- Zubiria, M. D. (2006). *El mito de la inteligencia*.

# **ANEXOS**



## ANEXO 1

### ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS Encuesta de Opinión

La presente encuesta tiene como finalidad conocer su opinión acerca de los puestos de trabajo de la empresa, y del área de Talento humano, los resultados obtenidos servirán para la elaboración de los perfiles de cargos por competencias.

Instrucciones:

- La encuesta es anónima e individual.

Área: Talento Humano ( ) Comercial ( ) Adquisiciones ( )	Financiero ( ) Bodega y Logística ( )	Fecha:
Ciudad: Quito ( ) Guayaquil ( )		Género: Masculino ( ) Femenino ( )

- Por favor marque con una X en la opción que considere correcta.
- Solicitamos que las respuestas sean con la mayor honestidad posible, porque será un instrumento de evaluación, para buscar el mejor desempeño del área.

#### P1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

#### P2. ¿El trabajo de su área está bien organizado?

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

#### P3. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P4. ¿Las cargas del trabajo están bien repartidas?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P5. ¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P6. ¿El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P7. ¿El responsable del área delega eficazmente Funciones de Responsabilidad?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P8. ¿El responsable del área toma decisiones con la participación del personal?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P9. ¿El responsable me mantiene informado sobre los aspectos que afectan mi desempeño?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P10. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P11. ¿La comunicación interna de su área funciona correctamente?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P12. ¿Recibo la información necesaria para desarrollar mi trabajo adecuadamente?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P13. ¿Tienes una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P14. ¿Las instalaciones del Área facilitan el trabajo y los servicios prestados?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P15. ¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P16. ¿El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejora?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P17. ¿Se reconoce adecuadamente las tareas que desarrolla?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P18. ¿La empresa le proporciona oportunidades para el desarrollo de su carrera?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**P19. ¿El nombre de la empresa y su prestigio dónde trabaja son gratificantes para usted?**

- Muy Insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho
- No Responde

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO 2

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES DE LA EMPRESA PLATINIUM PART PLATPART S.A.

#### **Compromiso:**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

- A. Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.
- B. Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir.
- C. Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
- D. Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenecen

#### **Calidad del trabajo**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

- A. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
- B. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
- C. Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

- D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender

## **Integridad**

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice. Queda fuera de este concepto cualquier manifestación de “doble discurso”, como “haz lo que digo pero no lo que hago”, actitud frecuente en muchos managers.

- A. Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
- B. Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque pueda molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
- C. Desafía a otros a actuar con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
- D. Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario ósea más sencillo callarse

## **Sencillez**

Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

- A. Es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto.

- B. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad.
- C. Raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
- D. Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

### **Perseverancia**

Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo

- A. Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.
- B. Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.
- C. Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.
- D. Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

### **Iniciativa**

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

- A. Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.
- B. Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
- C. Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- D. Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar



## **Profundidad en el conocimiento de los productos**

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

- A. Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
- B. Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
- C. Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
- D. Conoce los productos utilizados habitualmente.

## **Orientación al cliente**

Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

- A. Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; sólo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite.
- B. Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.
- C. Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos
- D. Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos

## **Negociación**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- A. Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- C. Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
- D. Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan.

### **Credibilidad técnica**

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

- A. Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.
- B. Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.
- C. Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.
- D. Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos

### **Presentación de soluciones comerciales**

Es la capacidad de comunicar claramente al cliente el valor que la propuesta/solución desarrollada/acordada agrega a su negocio y sus beneficios. Incluye la aptitud para comunicarse eficazmente tanto de manera oral como escrita identificando las características de la audiencia, adaptando la presentación a sus intereses y formación

- A. Se asegura de que su presentación contenga las respuestas que la audiencia espera escuchar, anticipándose a posibles objeciones. Despierta interés, entusiasmo y credibilidad, y obtiene un firme compromiso de los participantes.
- B. Presenta y comunica claramente los aspectos del negocio, centrándose en los aspectos de la propuesta que responden a los objetivos del cliente y resuelven satisfactoriamente sus problemas actuales. Provoca un fuerte impacto e interés por la propuesta.

- C. Presenta y comunica claramente el valor que agrega, haciendo hincapié en los beneficios que su propuesta creará en el negocio del cliente. Utiliza adecuadamente estrategias de persuasión.
- D. Comunica claramente el negocio mediante una presentación estándar haciendo hincapié en los aspectos positivos de los productos de la compañía. Cuando no tiene una respuesta se compromete a investigar para proporcionarla lo más rápido posible.

### **Construcción de relaciones de negocios**

Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

- A. Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.
- B. Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.
- C. Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.
- D. Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo.

### **Dirección de equipos de trabajo**

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment

- A. Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.
- B. Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.
- C. Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.
- D. Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer

### **Desarrollo estratégico de los recursos humanos**

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

- A. Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
- B. Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.
- C. Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
- D. Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

### **Impacto e influencia.**

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

- A. Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.
- B. Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.
- C. Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.
- D. Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás

### **Capacidad de entender a los demás**

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

- A. Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta – dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.
- B. Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.
- C. Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.

- D. Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incomprensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

### **Desarrollo del Equipo**

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

- A. Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
- B. Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
- C. Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
- D. Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal

### **Liderazgo**

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

- A. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

- B. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
- C. Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- D. El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

### **Alta adaptabilidad – Flexibilidad**

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

- A. Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
- B. Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.
- C. Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
- D. Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

### **Habilidad analítica**

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

- A. Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

- B. Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- C. Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
- D. Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

### **Orientación al cliente interno y externo**

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

- A. Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
- B. Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
- C. Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.
- D. Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

### **Comunicación.**

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad

- A. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la

organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

- B. Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
- C. Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
- D. En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

### **Capacidad para aprender**

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

- A. Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
- B. Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
- C. Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
- D. Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

### **Trabajo en equipo**

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

- A. La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
- B. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
- C. Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.



- D. Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

### **Capacidad de planificación y de organización**

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- A. Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- B. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
- C. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- D. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos