



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS
HUMANOS
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS
HUMANOS
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
TEMA:
“DEFINICIÓN DE PERFILES PROFESIONALES POR COMPETENCIAS EN EL
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA EMPRESA COHECO S.A.”

AUTOR: JUAN CARLOS ROMÁN VITERI

DIRECTORA: DRA. LUCY ROSEROPEÑA

QUITO

2.015

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección el presente Trabajo de Titulación ha sido realizado en su totalidad por el señor Juan Carlos Román Viteri

Dra. Lucy Rosero Peña

Directora de Tesis

AUTORÍA

Del contenido del presente Trabajo de Titulación se responsabiliza el autor

Juan Carlos Román Viteri

C.I. No: 1715515159

DEDICATORIA

A mis hijas Nina y Valentina quienes son el motor propulsor y eje fundamental de mi constante esfuerzo para mejorar día a día.

A mi esposa Diana que es mi compañera y me estimula para alcanzar mis objetivos y proyectos.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

TABLA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

PÁGINAS PRELIMINARES:

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Resumen	viii

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación	1
1.1.1 Problema a investigar	1
1.1.2 Objetivo de estudio teórico	1
1.1.3 Objeto de estudio práctico	1
1.1.4 Planteamiento del problema	1
Diagnóstico	1
Pronóstico	3
Control Pronóstico	4
1.1.5 Formulación del problema	5
1.1.6 Sistematización del problema	5
1.1.7 Objetivo General	5
1.1.8 Objetivos Específicos	5
1.1.9 Justificaciones	6
1.2 Marco referencial	7
1.2.1 Marco teórico	7

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Nivel de estudio	21
2.2 Modalidad de investigación	21
2.3 Método	21
2.4 Población y muestra	21
2.5 Selección de instrumentos de investigación	24
2.6 Procesamiento de datos	24
2.7 Metodología técnica, específica para el problema planteado	25
2.7.1 Registro de actividades	25
2.7.2 Identificación de actividades esenciales	26
2.7.3 Matriz de competencias	28
2.7.4 Valoración de competencias	28
2.7.5 Definición de competencias de selección y de capacitación	29
2.7.6 Indicadores de Gestión	29

CAPÍTULO 3

PROPUESTA PARA LA DEFINICIÓN DE PERFILES PROFESIONALES POR

COMPETENCIAS

3.1 Recolección y tratamiento de datos	30
3.1.1 Detalle de actividades	30
3.1.2 Determinación de actividades esenciales	34
3.1.3 Matriz de competencias y valoración	41
3.1.4 Definición de competencias de selección y de Capacitación.....	48
3.2 Presentación y análisis de resultados	56

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones	113
4.2 Recomendaciones	114

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
---	-----

ANEXOS	116
---------------------	-----

RESUMEN

El objetivo de este Trabajo de Titulación se centra en la definición y diseño de los Perfiles Profesionales bajo el esquema de Competencias de cada uno de los puestos de trabajo que conforman el Departamento de Ventas de la Empresa Coheco S.A., en sus oficinas a nivel nacional. Contenido en los siguientes capítulos:

Capítulo 1. Definición del problema de investigación, objetivos, justificaciones y marco referencial.

Capítulo 2. Modalidad y método de investigación, determinación de la población y muestra, selección de instrumentos de investigación, procesamiento de datos, la metodología técnica, específica utilizada para la definición de perfiles.

Capítulo 3. Propuesta para la definición de perfiles profesionales por competencias.

Capítulo 4. Conclusiones y recomendaciones.

Se recomienda la implementación de los perfiles profesionales por competencias en el departamento de ventas, como también en otras áreas de la empresa Coheco S.A.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 El Problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

Coheco S.A., es una empresa privada especializada en brindar servicios de transporte vertical dedicada a la venta, mantenimiento y modernización de ascensores y escaleras eléctricas Mitsubishi, logrando prestigio en el mercado, alcanzando la posición de líder en su segmento, razón está, para buscar nuevas y mejores formas de administrar su personal, sobre todo en departamentos tan críticos y estratégicos como es el de ventas, de ahí la necesidad de conocer las competencias que deben tener cada uno de sus colaboradores para facilitar la obtención de resultados planteados en los objetivos de este departamento y por ende a nivel empresarial.

1.1.2 Objetivo de estudio teórico

Investigar y analizar las actividades que se encuentran dentro del proceso de diseño de perfiles profesionales en la Empresa Coheco S.A.

1.1.3 Objetivo de estudio práctico

Diseñar los perfiles profesionales por competencias en el Departamento de Ventas de la Empresa Coheco S.A.

1.1.4 Planteamiento del problema

Diagnóstico: En la actualidad los directivos y ejecutivos de las empresas independiente de la rama o giro de su negocio compiten en un mercado cada vez más complejo y que evoluciona constantemente, en el que es necesario contar con las mejores estrategias para enfrentar de manera adecuada los retos que ésta evolución impone. Por lo que, es de carácter prioritario

tener el personal adecuado para que éstos ayuden a planificar, diseñar y ejecutar éstas estrategias para el cumplimiento de objetivos empresariales y así mantener e incrementar su competitividad.

De la misma forma que las brechas tecnológicas son evidentes en equipos de última generación, frente a equipos de una década anterior, son observables en las empresas; las diferencias existentes entre personas con un alto grado de competitividad, de otras que carecen de las mismas y que son muy necesarias para el buen desenvolvimiento en el trabajo.

La Empresa Coheco S.A., compañía local con 37 años de funcionamiento ininterrumpido en el mercado de servicios de transporte vertical, esto es ascensores y escaleras eléctricas de la marca Mitsubishi Electric, siendo de ésta marca sus representantes exclusivos para el Ecuador.

Presta a la comunidad la venta, instalación y mantenimiento de estos equipos. Actualmente es líder en el mercado, posición que mantiene desde los últimos quince años.

Entre las principales causas que generan el problema se pueden citar las siguientes:

- El posicionamiento de la compañía y el desarrollo constante de la construcción en el país ha producido que algunos departamentos de la empresa crezcan de manera desordenada.
- El Departamento de Recursos Humanos fue creado hace pocos tiempo, ya que anteriormente se manejaba por separado, los responsables de nómina desde el Departamento de Contabilidad y como encargados de la Selección de Talento Humano cada Jefe de Área.
- La falta de tiempo para que el área de Desarrollo Humano y Organizacional realice un correcto trabajo de planificación para mejorar la administración del recurso humano.
- Nómina muy grande aproximadamente 650 empleados para un área de Recursos Humanos con apenas 5 colaboradores.
- Crecimiento de algunas Áreas, como en la de Ventas se ha duplicado en número de personal en el transcurso de los últimos siete años.

- Falta de conocimiento de actividades que se desarrollan en cada cargo, no existe un levantamiento de funciones adecuado, por ende no existe documentación de descripción y análisis de funciones.
- Anteriormente la administración de personal no era tomada en cuenta dentro de la cultura organizacional de esta empresa.
- Dedicación de Recursos Humanos en su totalidad al Área Técnica por ser considerado un trabajo de alto riesgo, dejando a un lado las áreas administrativas.
- Falta de interés por parte de los directivos para mejorar la administración del recurso humano.
- Metas y objetivos resultadistas, enfocados netamente a los negocios.
- Poco o nada de conocimiento de la aplicación de un modelo de gestión por competencias.
- La comodidad de la empresa al saber y sentirse líder por muchos años.

En base a las causas citadas, se han suscitado los siguientes síntomas:

- Considerable rotación de personal, debido a que el nuevo personal que ingresa no es el idóneo para cubrir nuevas vacantes.
- No existe un correcto detalle de actividades y responsabilidades de cada cargo.
- Levantamiento de perfiles inexistentes, y en el caso de algunos cargos existen pero están incorrectamente elaborados.
- Confusión de personal en conocer el alcance de su cargo.

Pronóstico: Las compañías que no evolucionan en el manejo de sus recursos están predestinadas a un debilitamiento en su estructura organizacional y a un posible fracaso, por lo que, en caso de persistir esta inadecuada definición de perfiles profesionales, puede llevar a un crecimiento de índices de rotación de personal, debido a que los nuevos trabajadores contratados no son los adecuados para ocupar los cargos para los que han sido contratados. Los empleados a su ingreso reciben objetivos mal planteados, confusión del alcance de cada

cargo, lo que incide en continuos errores en el cumplimiento de funciones, ya que no existe un documento oficial que las exija.

En el caso del departamento de ventas las consecuencias serían muy perjudiciales para la compañía ya que al no contar con el personal adecuado pueden verse comprometidos los ingresos generados por nuevos negocios.

En éste negocio han incurrido muchas empresas en los últimos años, en vista de que resulta ser muy atractivo por los ingresos que genera y por qué se encuentra en franca expansión. Los competidores tradicionales han refrescado sus líneas de ventas y han evolucionado sus productos, generando un mayor interés del cliente objetivo, por lo que si no se toman los respectivos correctivos en éste departamento Coheco S.A. puede comprometer su liderazgo.

Control pronóstico: La gestión por competencias es un enfoque nuevo en empresas del medio por lo que, aún no es tarde el plantearse este esquema iniciando con un correcto diseño de perfiles profesionales. Los trabajadores creen necesario que sus funciones sean detalladas expresamente y conocer en que tienen que realizar mejoras para cumplir con los objetivos del departamento y se sientan más estables en sus puestos de trabajo.

También en el área de recursos humanos sus colaboradores desean incurrir en un modelo de gestión más exitoso y muestran interés en comenzar este cambio en departamentos que se consideran prioritarios para la compañía.

Tener funciones correctamente detalladas para los trabajadores generará una mayor confianza ya que, tendrán una guía para el cumplimiento de sus actividades, también será soporte para el área de recursos humanos ya que, permitirá contar con una herramienta valiosa para la

selección del nuevo personal y también para planificar futuros procesos de capacitación al personal que se encuentra bajo el perfil planteado, con el fin de incrementar su competitividad. Cabe resaltar que, también para el Gerente de Ventas será de apoyo esta investigación, para identificar el grupo de trabajo con el que cuenta y pueda trabajar en conjunto con sus colaboradores, y así superar las falencias resultantes posteriores al este estudio.

1.1.5 Formulación del problema

¿Qué complicaciones pueden ocasionarse en Coheco S.A., el no contar con una adecuada definición de perfiles profesionales basados en competencias en departamentos claves, como el de Ventas?

1.1.6 Sistematización del problema

¿Qué efecto tendría en los trabajadores del Departamento de Ventas donde se desea implementar este estudio?

¿Cómo direccionar al Área de Recursos Humanos a la aplicación de éste nuevo esquema?

¿Qué relevancia puede suscitarse en los directivos y ejecutivos de la compañía para que den su apoyo a la elaboración de perfiles profesionales basados en competencias?

¿Cuáles serán las técnicas, métodos e instrumentos de investigación adecuados para la obtención y procesamiento de datos, necesarios para esta investigación?

1.1.7 Objetivo general

Definir y diseñar los perfiles profesionales bajo el esquema de competencias de cada uno de los puestos de trabajo que conforma el Departamento de Ventas de la empresa Coheco S.A.

1.1.8 Objetivos Específicos

- Realizar un levantamiento de funciones y descripción de cargos basados en competencias necesarias para el personal del Departamento de Ventas de la empresa Coheco S.A.

- Dejar establecidas las competencias necesarias en cada puesto del Departamento de Ventas, que sirvan de base para futuros procesos de selección.
- Evidenciar los parámetros de competitividad reales de cada uno de las personas que conforman este Departamento.

1.1.9 Justificaciones

Debido a la importancia que recobra el recurso humano y su desempeño en las empresas, es necesario buscar los parámetros necesarios para disponer de las mejores herramientas, las cuales garanticen contar con el personal adecuado para que éste a su vez sea partícipe del cumplimiento de objetivos empresariales.

En un mundo competitivo en el cual si se carece de lo necesario, es posible quedar fuera de competencia en cualquier ámbito, esto también ocurre en el mundo de los negocios, de los servicios, de la producción, sino somos competitivos casa adentro muy difícil va a ser competir con otras empresas, existen muchos diferenciadores entre compañías del medio lo cual es perceptible para los clientes.

Parte importante de la mejora de procesos internos es tener los recursos humanos necesarios y adecuados para que éstos a su vez los ejecuten, por eso es necesaria una completa evaluación de la actual forma de definir las funciones y perfiles del personal, sobre todo en departamentos críticas como es la de un Departamento de Ventas.

Es necesario realizar esta investigación con el fin de realizar mejoras en el rendimiento de los empleados dentro de la organización, conocer las destrezas, habilidades y actitudes del personal que componen el departamento a estudiar, porque por medio de su aplicación los empleados se van integrando a los objetivos determinados por los directivos de la empresa y facilitan una mejor evaluación de desempeño.

En Coheco S.A., tiene mucha importancia la aplicación de perfiles profesionales basados en competencias, la misma que es considerada como una empresa grande, ya que tiene en su nómina alrededor de 650 empleados a nivel nacional. El objeto de estudio en este caso es el Departamento de Ventas, que cuenta con 56 colaboradores a nivel nacional, a los mismos que no se les ha realizado un buen levantamiento del cargo, por lo que sus funciones no están totalmente claras o por lo menos no están escritas en un documento oficial, tampoco ha existido nunca una evaluación de desempeño formal. Es importante realizar esta investigación para que la empresa no vea comprometido su liderazgo comercial que ha mantenido durante los últimos 15 años.

Este estudio favorecerá al departamento de recursos humanos, ya que se convertirá en un proceso facilitador para la toma de decisiones entre las cuales podrían estar: promoción, permanencia de personal, requisición de nuevo personal, decisiones de implementar planes de capacitación, identificar posibles potenciales para ocupar cargos importantes o convertirlos en líderes de procesos. También es importante aprovechar el buen momento que atraviesa la empresa y no esperar a que los posibles problemas se materialicen.

1.2 MARCO REFERENCIAL

1.2.1 Marco teórico

⁴ Recursos humanos

Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismos. Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo. (Chiavenato, 2007, p. 69).

Son todas las personas que cumplen requisitos establecidos y que ingresan en una organización con el fin de desempeñar un trabajo en el cual interactúan entre sí, con el objeto de cumplir funciones encomendadas ya sean estas individuales o de grupo. Los Recursos Humanos son el recurso más importante dentro de una organización, ya que en ella aportan con conocimientos, habilidades, destrezas, técnicas, experiencia y son los llamados a ser el principal eje en el éxito de las empresas.

Ü Administración de recursos humanos

Es un proceso que incluye planeación, organización, dirección y control del personal que junto con el resto de recursos ayudan al cumplimiento de objetivos organizacionales.

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en específico se trata de reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (Dessler, 2001, p. 2).

Ü Definición del cargo

Un cargo puede definirse como un conjunto de funciones (tareas, y atribuciones previamente determinadas), que ocupan una posición formal dentro del organigrama (Chiavenato, 2007, p. 112).

El cargo, posición o puesto, es el nombre con el que se reconoce a las diferentes actividades, responsabilidades que ejerce una persona que se encuentra bajo dependencia laboral de otra.

Ü Descripción del cargo

La descripción es un proceso que consiste en detallar las tareas o deberes y responsabilidades que son propios de cada cargo y le diferencian del resto. Se realiza con el fin de determinar la importancia de cada una de ellas y la frecuencia con la que son operadas.

Es necesario describir los cargos para saber su contenido, de esta forma conocer de forma breve cada una de las responsabilidades y actividades que se encuentran bajo el cargo de un empleado. Por lo que cobra excesiva importancia ya que, de éste dependen los siguientes procesos de administración de recursos humanos, se puede decir que la correcta descripción de cargos es la base fundamental para obtener el personal adecuado, para que ocupe los diferentes cargos en una empresa.

La descripción de cargos, es el registro ordenado de las funciones y requisitos mínimos que se deben consignar en un cargo determinado, de forma que la persona que la desempeñe tenga una guía y no una camisa de fuerza que le impida desplegar su creatividad y autonomía (González, 2.006, p. 55).

Ü Análisis de cargos

Es la determinación de los conocimientos, capacidades, habilidades, técnicas y experiencia necesarios para cumplir con eficiencia las funciones detalladas en la descripción del cargo.

El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlas (Dessler, 2.001, p. 84).

Ü Estructura del análisis de cargos

El análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo.

1. Requisitos intelectuales;
2. Requisitos físicos;
3. Responsabilidades implícitas;
4. Condiciones de trabajo. (Chiavenato, 2007, p.228).

Los requisitos intelectuales son todos los conocimientos necesarios, experiencia previa, facilidad de adaptación, tener iniciativa y las aptitudes necesarias para desempeñarse en un cargo.

Los requisitos físicos son característicos de capacidades corporales y mentales que hacen a un sujeto diestro para cumplir sus funciones.

Las responsabilidades implícitas, es la forma de cómo el trabajador afronta su compromiso con la empresa, esto es responsabilidad a demás de sus funciones con otros trabajadores que están bajo su supervisión, el uso de herramientas a su cargo, cuidado y manejo de otros recursos asignados como dinero o materiales.

Las condiciones de trabajo, es el ambiente en el cual estará inmerso el trabajador en el desempeño de sus funciones, el cual implica riesgos y su ocupante debe asimilarlos de forma correcta.

Ü Métodos de descripción y análisis de cargos

Dentro de los métodos más utilizados en la descripción y análisis de cargos son:

Observación Directa.- Se realiza mediante la observación del trabajador en el desempeño de sus funciones, el analista toma apunte de todas las observaciones significativas, pero por lo general no se contestan las inquietudes que se pueden presentar, este método se complementa con otros.

Método de Cuestionario.- Es un conjunto de preguntas relacionadas con los cargos a analizarse, es un método efectivo y económico cuando se tratan de muchos empleados o de cargos con similitudes. Para que sea efectivo éste método es necesario que sea presentado previamente al ocupante del cargo y sus supervisores, para así evitar preguntas que no estén acorde a las actividades que se realizan en el cargo a analizarse.

Método de Entrevista.- Es el método preferido por ser el más flexible y el analista lo realiza verbalmente y puede efectuar preguntas abiertas y escuchar las expresiones que tienen los trabajadores a cerca de las tareas y responsabilidades que tienen en el ejercicio de su cargo.

Métodos Mixtos.- Es la combinación de dos o más métodos para el análisis de esta forma se eliminan las desventajas que tienen cada uno de los métodos al ser aplicados como únicos.

Recuperado de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/mtodos-de-descripcin-y-analisis-de.html>

Ü **Etapas en el análisis de cargos**

Un programa de análisis de cargos incluye las siguientes etapas:

- **Etapas de Planeación.-** que es la que se realiza cuidadosamente en oficina y contiene la determinación de los cargos que van a describirse, la elaboración del organigrama de cargos, la elaboración del cronograma de trabajo, elección del método o métodos de análisis a aplicarse, selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, dimensionamiento de los factores de especificaciones y la gradación de los factores de especificaciones.
- **Etapas de Preparación.-** Etapa posterior o simultánea a la etapa de planeación que incluye la preparación de todos los recursos para su ejecución como son humanos y materiales, también la coordinación entre los participantes del análisis de cargos.
- **Etapas de Ejecución.-** Etapa en la que se recolectan todos los datos correspondientes a los cargos a analizarse, seleccionan los datos necesarios y se elabora y presenta el correspondiente análisis de cargos.

Tomado de <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/etapas-en-el-analisis-de-cargos.html>

Ü **Objetivos de la descripción y análisis de cargos**

La descripción de cargos como antes fue mencionada es la base fundamental para que el resto de sistemas y procesos de recursos humanos sean bien realizados. En el caso de análisis y descripción de cargos bajo un esquema de competencias el enunciado del cargo, ubicación del mismo, las actividades, hasta la formación es igual al modelo típico pero con la diferencia de

que se incluyen las competencias, que son necesarias para el correcto desempeño de los cargos.

Dentro de los objetivos principales de la descripción y análisis de cargos se tiene los siguientes:

- Ayudar a la correcta publicación del cargo en la requisición de nuevo personal.
- Determinar el perfil ideal y sirve de base en la selección de personal.
- Determinar las escalas salariales de acuerdo al nivel de complejidad y responsabilidad de cada cargo.
- Guiar a los supervisores en el trabajo con subalternos.
- Servir de guía a los trabajadores en sus funciones.
- Estimular la motivación del personal, de esta forma facilitando la evaluación del desempeño.

Ú Competencias

Las competencias, son comportamientos observables que se refieren a conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes que sobresalen en un individuo en el desempeño de sus funciones o al momento de enfrentar un problema y que permiten diferenciarse frente al resto. (Boyatzis, 1982)

Las competencias actualmente son un común denominador o un lenguaje común de todas las empresas. Como reseña histórica se puede informar que se establece primero en países industrializados como son Estados Unidos, Japón y Reino Unido, como una forma de conocer los diferenciadores de personal con éxito y que son analizadas con objeto a ser aplicadas al resto de trabajadores con el fin de igualar estos estándares en su desenvolvimiento y mediante esto cumplir con los objetivos empresariales propuestos.

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2.012), el primer concepto que se tiene de competencias se relaciona con disputa y oposición, pero también representa idoneidad, aptitud, por lo que existe relación entre competente con adecuado y oportuno.

Ü Definición de competencias

La palabra competencias tiene muchas definiciones de las cuales se citan algunas de los autores más sobresalientes de este tema:

Meirieu (1.991): Una competencia es un saber identificado, que pone en juego una o más capacidades dentro de un campo nocional o disciplinario determinado.

CEPEC (1.992): Como un sistema de conocimientos conceptuales y procedimientos, organizados en esquemas operatorios, que permite la identificación de una situación – problema, al interior de una familia de situaciones y su resolución eficaz.

Lagendre (1.993): Una habilidad adquirida gracias a la asimilación de conocimientos y experiencias, la cual permite solucionar problemas específicos.

De Ketele (1.996): Es un conjunto ordenado de capacidades que se ejercen sobre el contenido de aprendizaje, y cuya intervención permite solucionar un problema que se plantea dentro de un conjunto de situaciones.

Perrenoud (1.998): Como la capacidad de actuar eficazmente en una situación de un tipo definido, capacidad que se apoya en los conocimientos, pero que no se reduce a ellos. Para hacer frente lo mejor posible a una situación.

Boyatzis (1.982): Las competencias son características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

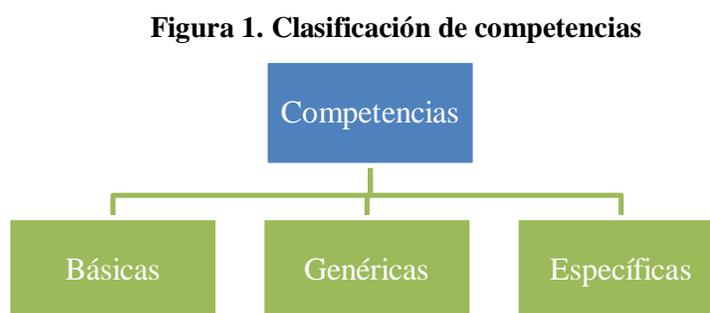
Spencer y Spencer (1.993): es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

En estas concepciones del significado de la palabra competencias y de otros autores que se podrían citar, se trata de características que son propias de cada persona, las cuales las diferencia en el modo de afrontar situaciones que tienen un grado de complejidad.

En el mundo laboral son constantes este tipo de situaciones en donde se pone a prueba el nivel de competitividad que tiene cada persona, no solo sirviéndonos del propio discernimiento cognoscitivo, de las experiencias, sino que también intervienen otros parámetros que son propios de la personalidad de cada individuo. Por citar ejemplos, dentro de las características necesarias que debería tener una persona con enfoque comercial son: facilidad de palabra, capacidad convencimiento, persuasión, entre otras.

Ü Clasificación o tipología de competencias

Las competencias en el enfoque profesional laboral, tienen muchas clasificaciones de acuerdo a las interpretaciones que han tenido varios autores, para su estudio es necesario identificar la más adecuada por claridad y sencillez en su explicación, la cual a continuación se expone:



Fuente: www.esocioeconomicamex.blogspot.com

Elaborado por: Juan Carlos Román

- a) **Competencias Básicas:** son esenciales para el desenvolvimiento en cualquier ámbito laboral o convivencia, entre las cuales se puede citar, solución de problemas en base a la comunicación e interpretación matemática, por ejemplo redacción de informes. En este tipo de competencias son sobre las cuales las demás competencias se forman, por ejemplo los estudios básicos y secundarios de cada persona.
- b) **Competencias Genéricas:** son el tipo de competencias que permiten obtener un mejor trabajo o si ya lo tiene conservarlo, son competencias que permiten la fácil adaptación del trabajador a cualquier entorno laboral, éstas por lo general son medibles, de las cuales se puede diferenciar, como ejemplo las siguientes: capacidad de emprender y ejecutar nuevos proyectos, liderazgo en tareas que requieren la participación de otros trabajadores, capacidad de negociación y persuasión, estas tareas por lo general no van ligadas a la funcionalidad de cada cargo son más bien características que hacen destacar a los individuos que las poseen frente al resto a pesar de tener el mismo cargo, conocimientos y experiencias.
- c) **Competencias Específicas:** son competencias que nacen del enriquecimiento cognoscitivo mediante estudios específicos del departamento donde se va a desempeñar, estas pueden ser tomadas por ejemplo, en el transcurso de una carrera universitaria, una especialización, en fin las competencias específicas tienen que ver con el grado de asimilación que tienen las personas al momento de prepararse profesionalmente. Las mismas que únicamente pueden ser evaluadas por un profesional de la rama en donde se está evaluando. Por ejemplo, en el departamento de ventas las técnicas de cierre de negociación, en un ámbito técnico identificación de tipos de suelo para una construcción.

Para citar otro tipo de clasificación de competencias se menciona lo que el autor (Jiménez, 2007. p. 91). Las competencias institucionales, genéricas o core competence. Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que lo diferencian de otras organizaciones y le permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.

Las competencias específicas por nivel. Son las propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.

Las competencias particulares por área o familia de puestos. Estas competencias permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o de familia de puestos. Las competencias distintivas de un puesto. Estas competencias permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.

Ü Características de las competencias

Las características de las competencias deben regirse al siguiente patrón para que puedan servir como objeto de medición y evaluación posterior.

- Ser enfocadas al Negocio de la Empresa.
- Tener orientación según el plan de desarrollo que tiene la Empresa.
- Ser fáciles de medición y clasificación.

- Tomar en cuenta todos los aspectos de la empresa.
- Ser fáciles de identificación y comprensión, tanto para el evaluado como para el evaluador.

Otras características comunes de las competencias se encuentran detalladas en una publicación realizada por (Organización Internacional del Trabajo, 2001).

- Orientadas al desempeño en el trabajo.
- Son verificables en el desempeño.
- Se muestran bajo situaciones laborales definidas.
- Usualmente contrastables.
- Incluye un grueso acervo de capacidades personales.
- Incluye la capacidad de trabajo en equipo.

Ü Gestión por competencias

Es un sistema que permite administrar de mejor forma el recurso humano de una empresa, apoyándose en el estudio del desempeño y de ciertas características especiales de los trabajadores con el fin de tomar decisiones de forma profesional, éstas pueden determinar un movimiento de nómina, interés en optimizar la capacidad de los empleados, todo esto encaminado a mejorar la competitividad de la empresa.

En la gestión por competencias se puede identificar qué lugar exacto tiene cada trabajador en su vida laboral profesional, y cuál será el camino que puede llegar a tener, claro que, este puede ser modificado si se puede intervenir mediante motivación o capacitación.

Para dar más aporte a lo mencionado anteriormente se hace referencia a (Ramón, 2003, p.132).

El Modelo de Gestión por Competencias surge de la necesidad de integrar todos los aspectos de la función de Recursos Humanos, y las necesidades de las distintas áreas de la empresa en

un sistema común y aceptado por todos, que no se limite a aspectos concretos de personalidad o conocimientos técnicos a la hora de seleccionar, evaluar o formar a las personas que constituyen la organización.

El modelo pretende operacionalizar, a través de la descripción conductual, aquellos comportamientos o capacidades (desarrolladas o no), que son claves a la hora de tener éxito en el desempeño de las funciones establecidas para el puesto.

Ü Objetivos del modelo de gestión por competencias

Los objetivos de la aplicación de un Modelo de Gestión por Competencias es que las empresas tengan un sistema adecuado de conseguir, mantener, promover y contar con el personal idóneo para el cumplimiento de los planes empresariales.

Esto mediante la identificación de las competencias necesarias en los cargos a evaluarse y comparar con las competencias descritas en las evaluaciones del personal para de esta forma, profesionalmente tomar decisiones correctas que van desde un diseño nuevo de reclutamiento de personal, desarrollo de programas de capacitación y formación, restablecer nuevas políticas de retribución y desarrollo de planes de carrera.

Los objetivos de implementar un modelo de gestión por competencias en una Empresa Comercial tienen que ir ligados al cumplimiento de metas empresariales propuestas, pudiendo ser éstas de posicionamiento en el mercado, económicas, amplificación en la diversidad de productos y servicios. Las empresas comerciales y también las de producción buscan cultivar las competencias claves en su personal para optimizar de esta forma su recurso humano y luego éstas características tan particulares serán el diferenciador competitivo frente ante otras empresas.

Ü Formas de identificar competencias

La identificación de competencias es un proceso mediante el cual se determinan las competencias precisas para el correcto desempeño en el ejercicio laboral, las mismas que se deben determinar exclusivamente en su lugar de trabajo. Dentro de las formas de identificar las competencias más conocidas se tiene las siguientes:

- Análisis Ocupacional.
- Análisis Funcional.
- Análisis Constructivista.

El análisis ocupacional es la gestión que se realiza para determinar las actividades y aspectos técnicos que conforman una ocupación mediante técnicas de observación y estudio. En este análisis se realiza la descripción de cada una de las tareas que se tiene que cumplir, de igual forma los conocimientos y preparación que se debe tener para su ejecución de forma adecuada.

El análisis funcional, es un proceso analítico que consiste en verificar cada una de las funciones principales o claves productivas con la finalidad de aplicar gestión por competencias.

El análisis constructivista, es el estudio que se realiza a la interrelación que tiene una persona en el ejercicio de su cargo con el resto de compañeros o ambiente laboral.

Ü Perfiles profesionales

Es el conjunto de competencias necesarias que debe tener una persona para asumir en forma óptima el desarrollo de sus funciones y responsabilidades que se encuentran establecidas en un determinado cargo.

Ü Diseño de perfiles profesionales

Posterior a la descripción de las competencias necesarias es importante realizar un diseño de perfiles profesionales que es obligatorio para un buen desempeño de las personas en el cumplimiento de sus funciones.

El perfil profesional son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desenvolverse de forma adecuada y que esta vaya alineada a los objetivos de la empresa. Por eso es importante diseñar los perfiles que vayan de la mano con la filosofía de la empresa.

Para esto se utiliza el método o perfil desarrollado o descriptivo, mediante el cual se realiza la recopilación de información de los cargos objeto de estudio, mediante entrevistas con el personal a cargo para analizar algunos aspectos como son:

- Actividades.
- Formación Requerida.
- Competencias.

La elaboración de perfiles de competencias es la etapa central de la intervención y por lo tanto, es la que presenta una mayor complejidad, la cual conlleva algunas etapas como son: Transcripción de entrevistas y clasificación de competencias, la clasificación mediante el inventario de competencias, Administración del inventario frente a conductas exitosas, la determinación de perfiles observados, el informe preliminar a la organización, la validación de los perfiles observados, determinación de los perfiles deseados de competencias por parte del cliente.

CAPÍTULO 2

MÉTODOLÓGÍA

2.1 Nivel de estudio

Para realizar la Propuesta de Diseño de Perfiles Profesionales para el Departamento de Ventas de la Empresa COHECO S.A., se incursionó en el tipo de investigación descriptiva, ya que caracteriza el fenómeno o situación concreta indicando los rasgos más peculiares o diferenciadores.

2.2 Modalidad de investigación

Es una investigación de Campo debido a que se realiza la mayor parte de la investigación en el Departamento de Ventas, mediante el empleo de un taller de modalidad por competencias a cada uno de los trabajadores objetos de estudio. También es una Investigación documental ya que se ha empleado textos, libros y artículos electrónicos de autores importantes para tomar información relevante que ha referenciado este proyecto.

2.3 Método de investigación

Para la realización del presente estudio se tomaron en cuenta los siguientes métodos:

Método Deductivo: Ya que en este estudio se toman como referencia leyes y teorías para determinar resultados de aplicación práctica de un caso en específico.

Método Analítico: Debido a que se toma en cuenta únicamente una parte de la totalidad en donde se emplea el estudio, es decir se emplea como objeto de estudio el Departamento de Ventas de un conjunto de Departamentos que conforman la Empresa COHECO S.A.

2.4 Población y muestra

El Departamento de Ventas de Coheco S.A., a nivel nacional está conformado de la siguiente manera: Ver Tabla 1.

Tabla 1 Estructura operativa del Departamento de Ventas

	CARGOS	OFICINAS		
		QUITO	GUAYAQUIL	CUENCA
1	GERENTE NACIONAL DE VENTAS	1		
2	JEFE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS	1	1	1
3	REPRESENTANTE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS	4	2	1
4	ASISTENTE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS	2	2	1
5	COORDINADOR DE INGENIERIA DE VENTAS	1		
6	ASISTENTE DE INGENIERIA DE VENTAS	2		
7	JEFE DE VENTAS DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO	1	1	1
8	EJECUTIVO DE CUENTA DE VENTAS DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO	7	4	2
9	ASISTENTE COMERCIAL DE VENTAS DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO	2	1	1
10	COORDINADOR DE COBRANZAS	1	1	1
11	ASISTENTE DE FACTURACION	1	1	1
12	ASISTENTE DE COBRANZA	1	1	1
13	COBRADORES	4	3	1
	SUBTOTALES	28	17	9
	TOTAL PERSONAL VENTAS		56	

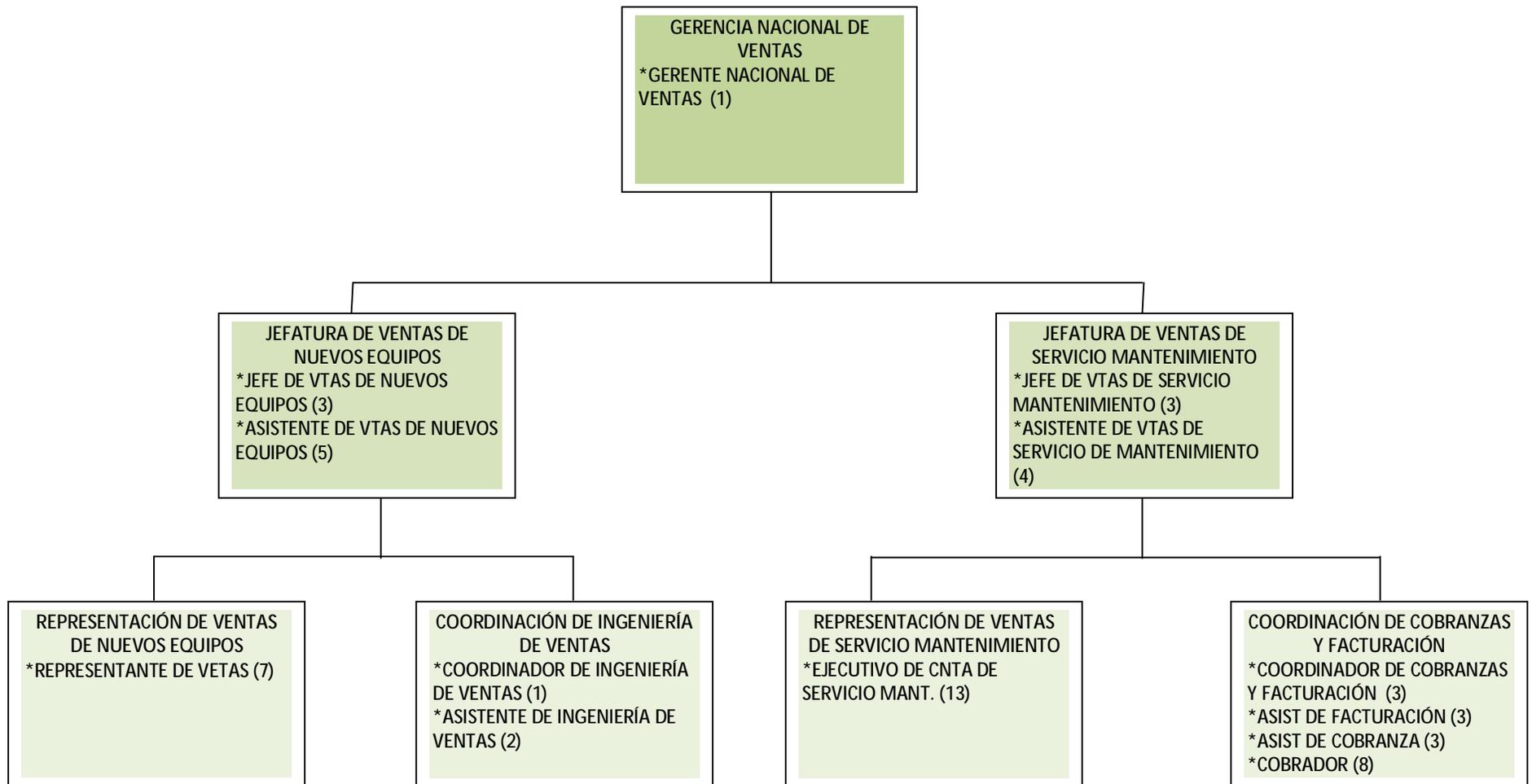
Fuente: COHECO S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

TOTAL 56 empleados distribuidos en 13 cargos que conforman el Departamento de Ventas, en vista de que la población es corta se tomarán en cuenta el cien por ciento de la misma.

Ubicados estos cargos en la siguiente estructura organizacional:

ORGANIGRAMA DE POSICIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS



Elaborado por: Juan Carlos Román

Aprobado por: Gerente General

Fecha: 07-05-2015

2.5. Selección instrumentos de investigación

Se emplea como instrumentos de investigación en la primera fase de este estudio la encuesta por ser un método directo, de fácil aplicación y de obtención inmediata de resultados.

En la segunda fase de desarrollo se emplea entrevistas grupales, ya que es el método de obtención de datos más popular y permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamientos que otros no conseguirán definir, proporciona la oportunidad de mostrar los posibles complejidades que causa el cargo y que el jefe inmediato no percibe y sobre todo por su sencillez de aplicación y por ser una rápida forma de obtener información. La entrevista para la obtención de datos de los cargos a definir se la aplica en el siguiente esquema:

- Para obtener datos de los cargos del personal subordinado se realiza entrevistas de forma grupal con todos los que tienen el mismo cargo y posteriormente con su jefe inmediato, para que la información sea más precisa.
- Para obtener datos del cargo de gerencia únicamente se toma como referencia la entrevista realizada a la persona que ocupa este cargo.

2.6. Procesamiento de Datos

Los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas grupales serán depurados y colocados en una tabla por cada cargo que se realizará como la que a continuación se expone, con el fin de análisis y estudio posterior.

CARGO:

#	DETALLE DE ACTIVIDADES
1	
2	
3	

Fuente: COHECO S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

2.7 Metodología técnica, específica para el problema planteado

Para la realización del presente estudio se aplicará un taller en donde se obtendrá información importante para definir los perfiles profesionales por competencias en el Departamento de Ventas de la empresa Coheco S.A., mismo que estará a cargo de personal del Área de Recursos Humanos, quienes darán las instrucciones necesarias para que los funcionarios objeto de estudio faciliten la información necesaria. El personal a cargo del taller deberá contar con el conocimiento necesario para ejecutarlo de manera correcta.

Cada grupo de trabajo será conformado por los empleados que tienen el mismo cargo, sobre todo los que tienen mayor conocimiento del puesto, puede ser por el tiempo de permanencia en la empresa, se exceptúan los cargos que tienen un solo ejecutor como la gerencia.

2.7.1 Registro de actividades.

Este registro es donde se colocarán las actividades que se realizan en cada uno de los cargos, considerando la forma correcta de detalle de funciones. Por ejemplo:

FUNCIONES	
1	Atender a la central telefónica del departamento de ventas.
2	Distribuir de forma equitativa de los requerimientos de clientes nuevos a los Representantes de Ventas.
3	Ingresar los contratos firmados en el sistema informático de la empresa, con todas las especificaciones detalladas productos de la negociación.
4	Ayudar a coordinar agenda de los Representantes de Ventas, Jefes Regionales y Gerente Nacional de Ventas.
5	Revisar el contenido de Contratos previo a la firma del Gerente General.
6	Reportar en sistema cualquier cambio referente a plazos o especificaciones técnicas de los equipos que fueron vendidos y se encuentren en proceso de importación.
7	Elaborar y Administrar cronograma de cobros de cada uno de los contratos y coordinar con los mensajeros de la Empresa el retiro de documentación y pagos de los clientes.
8	Emitir profesionalmente reportes de facturación y cobranza del departamento de forma permanente a los Jefes Regionales y Gerente Nacional de Ventas, de forma periódica o cada vez que se requiera.

Fuente: COHECO S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

2.7.2 Identificación de Actividades Esenciales

Todas las actividades registradas en la anterior fase pasarán a ser valoradas para obtener las de mayor importancia. Aplicando el principio de Pareto que en su forma general menciona que el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas secundarias genera apenas un 20% de los resultados (Mercado, 1991).

En este caso las actividades esenciales tendrán el 80% de importancia en el desarrollo de cada cargo, mientras que las actividades restantes tendrán el 20% de importancia en el desarrollo.

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc.

Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con que frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cual es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?.
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: que tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?.
Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?.

Fuente: Paredes, Alfredo y Asociados Cía. Ltda. (2001).

Elaborado por: Juan Carlos Román

Gradación de los Factores

N	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días.	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
4	Al menos una vez por semana.	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días.	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
2	Una vez al mes.	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.).	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.

Fuente: PAREDES, Alfredo y Asociados Cía. Ltda. Elaboración de Perfiles y Modelos de Competencias,

Fuente: Paredes, Alfredo y Asociados Cía. Ltda. (2001).

Elaborado por: Juan Carlos Román

Por ejemplo:

Donde se tiene la siguiente interpretación:

F= frecuencia.

CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada.

CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.

ACTIVIDADES DEL CARGO					
N°	ACTIVIDAD	VALORACIÓN DE ACTIVIDADES			
		F	CE	CM	TOTAL
1	Archivar y documentar los contratos de compra venta en el Archivo de Ventas Nacional.	4	4	3	16
2	Atender la Central Telefónica del Departamento de Ventas.	5	3	3	14

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

2.7.3 Matriz de Competencias

Una vez obtenidas las actividades esenciales se procede a identificar los conocimientos destrezas y capacidades que se encuentran detalladas en el Diccionario de Competencias que sirve de base para este estudio. Por ejemplo:

ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	CAPACIDADES
Dirigir, planificar, organizar y controlar el Dpto. de Ventas.	Gestión de Proyectos.	Planificación.	Reconocimiento de Problemas.
	Técnicas de Planificación.	Manejo de Recursos Humanos.	
Planificar e implementar estrategias comerciales.	Control de Gestión.	Planificación.	Proactividad.
	Mercadeo.	Formular una visión.	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

2.7.4 Valoración de Competencias

Se precede a dar valor a las competencias de acuerdo al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor jerarquía, por ejemplo.

ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Dirigir, planificar, organizar y controlar el Dpto. de Ventas.	Gestión de Proyectos.	8	Planificación.	8	Reconocimiento de Problemas.	8
	Técnicas de Planificación.	7	Manejo de Recursos Humanos.	8		
Planificar e implementar estrategias comerciales.	Control de Gestión.	7	Planificación.	8	Proactividad.	8
	Mercadeo.	7	Formular una visión.	7		

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

2.7.5 Definición de Competencias de Selección y de Capacitación

Se distribuye las competencias después de realizar análisis si son de Selección o Capacitación.

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Gestión de Proyectos.	8	X	
Técnicas de Planificación.	7	X	X
Control de Gestión.	7	X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

2.7.6 Indicadores de gestión

Se incluye identificadores de gestión que servirán posteriormente para evaluación del personal, los identificadores de gestión pueden ser: eficacia, eficiencia, oportunidad, satisfacción.

Ü Autoridad.

Se establece responsabilidades con carácter de autoridad.

Ü Relación organizacional.

Se identifica al quien Reporta y a quien Supervisa.

Ü Condiciones de trabajo.

Se identifica el lugar donde se desarrolla el trabajo y en que horario.

Ü Factores de riesgo en seguridad y salud en el trabajo.

Se determina según sus funciones si existen factores de riesgo al desarrollarlas, los factores pueden ser físicos, mecánicos, químicos, biológicos, ergonómicos o psicosociales.

Ü Perfil del puesto.

Se determina otras características como son la edad, estudios y experiencia.

Ü Destrezas específicas laborales.

Se determina destrezas específicas, como por ejemplo, manejo de programas informáticos, idiomas.

Ü Capacitación adicional.

Se incluye capacitación necesaria para el correcto cumplimiento de actividades esenciales.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA PARA LA DEFINICIÓN DE PERFILES PROFESIONALES POR COMPETENCIAS

3.1 Recolección y tratamiento de datos

3.1.1 Detalle de actividades:

GERENTE DE VENTAS	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Analizar el mercado y competencia.
2	Dirigir, planifica, organiza y controla el departamento de ventas.
3	Diseñar nuevos procesos de mejora continua.
4	Fomentar el crecimiento profesional del personal al cargo.
5	Gestionar junto con otras Gerencias el cumplimiento de Objetivos Empresariales.
6	Mantener comunicación constante con fábrica para negociar condiciones comerciales.
7	Planificar e Implementar estrategias comerciales para el cumplimiento de objetivos.
8	Realizar proyecciones de ventas y crecimiento del departamento.
9	Reportar resultados a la Gerencia General.
10	Revisar el cumplimiento de metas comerciales.

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

JEFE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Apoyar en el asesoramiento técnico a los clientes.
2	Brindar el seguimiento y apoyo adecuado al personal del Departamento de Ventas.
3	Calcular la demanda y pronosticar las ventas para establecer metas y objetivos del departamento.
4	Detectar necesidad de capacitación y planes de entrenamiento para el equipo, monitorear la ejecución.
5	Dirigir, planificar, organizar y controlar el departamento de ventas.
6	Establecer cuotas de ventas y definir los parámetros de desempeño del equipo.
7	Gestionar cuentas VIP.
8	Realizar el levantamiento y seguimiento al plan de negocios.
9	Preparar y revisar presupuestos.
10	Realizar prospección para nuevos reportes.
11	Realizar visitas de acompañamiento a la fuerza de ventas.
12	Recopilar información a nivel nacional para estructurar y presentar informes mensuales de gestión comercial.
13	Revisar, aprobar y verificar que las condiciones contractuales estén de acuerdo a las políticas de venta a nivel nacional.

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

REPRESENTANTE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Asesorar técnica y comercial al cliente sobre características del producto.
2	Elaborar presupuestos de venta para cada proyecto.
3	Atender requerimientos de clientes permanentes.
4	Negociar las condiciones de venta del producto con el cliente y cierre del mismo.
5	Negociar las condiciones de adquisición con fábrica.
6	Monitorear el cumplimiento de los procesos de los proyectos vendidos.
7	Realizar inspecciones de obra en proyectos nuevos y cambio de quipos.
8	Analizar el mercado y la competencia.
9	Buscar nuevos clientes.
10	Colaborar con el reporte y presupuesto mensual y anual de ventas.
11	Monitorear a todos los proyectos ofertados.

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Archivar la correspondencia física y digital.
2	Asistir en las actividades solicitadas de Gerencia de Ventas, Gerencia General y Representante de Ventas.
3	Atender llamadas telefónicas.
4	Atender requerimientos de los clientes.
5	Controlar y elaborar la facturación del Departamento de Ventas.
6	Coordinar actividades de mensajería de Departamento de Ventas.
7	Coordinar actividades interdepartamentales relacionadas a los procesos de ventas.
8	Coordinar la entrega y recepción de equipos.
9	Coordinar la impresión de planos y entregar al cliente.
10	Dar seguimiento al proceso de cobranza y facturación y su cumplimiento.
11	Generar reportes para la gerencia de ventas.
12	Ingresar Contratos al Sistema Mega Negocios.
13	Procesar documentación del Departamento de ventas.
14	Realizar Gestión de cobranza.
15	Revisar contratos, adendums, actas y otros documentos de la contratación.
16	Solicitar y elaborar garantías contractuales (Pólizas, letras de cambio, garantías técnicas).

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

COORDINADOR DE INGENIERÍA DE VENTAS	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Asesorar técnica de Equipos a Representante de Ventas.
2	Capacitar técnicamente a Representantes de Ventas en aspectos técnicos de nuevas series de equipos.
3	Coordinar PO, Ordenes de Producción, con fabrica.
4	Dibujar planos de nuevas series de equipos en formatos de empresa.
5	Mantener al día al resto del departamento de cambios de especificaciones que se presenten en los equipos.
6	Monitorear constantemente precios del sistema cotizador de fábrica.
7	Realizar consultas técnicas a fábrica de producción de equipos especiales.
8	Realizar seguimiento al fabrica de equipos enviados a producir.
9	Revisar fichas técnicas de equipos que se envían al producir.

10	Supervisar el cumplimiento de procesos de personal al cargo.
11	Supervisar y Aprobar Planos de instalación para envío a producción de equipos.

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE INGENIERÍA DE VENTAS	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Actualizar manuales dentro de IT – DOC en el sistema DARWIN.
2	Apoyar el desarrollo de sistema ERP (Ingeniería de Ventas).
3	Asesorar a las diferentes áreas sobre especificaciones de los equipos.
4	Atender requerimientos de diseño dentro de la empresa.
5	Descargar manuales para el Departamento Técnico dentro del sistema GLEISS.
6	Elaborar consultas técnicas a fabrica dentro del sistema DARWIN.
7	Elaborar planos esquemáticos para presentar a los clientes.
8	Elaborar planos finales para producción de equipos.
9	Elaborar y actualizar formatos de “calculando” y “acabados”.
10	Elaborar y aprobar envíos de producción dentro del Sistema DARWIN.
11	Realizar cotizaciones dentro del sistema SAP y enviarlas a ejecutivos de ventas.

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

JEFE DE VENTAS DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Aprobar la extensión de mantenimiento gratuito y servicio prestado no facturado.
2	Aprobar la resignación de rutas comerciales.
3	Aprobar precios especiales de recuperación y negociación.
4	Autorizar la salida de equipos.
5	Autorizar la salida de materiales no facturados de acuerdo a la política.
6	Coordinar la estructura salarial del departamento.
7	Definir la planificación del Departamento en base al plan estratégico de la organización.
8	Desarrollar e implementar planes de marketing estratégico.
9	Dirigir y controlar la proyección comercial, cobranza y presupuesto del Departamento.
10	Diseñar la estrategia de servicio al cliente.
11	Establecer los indicadores de gestión del departamento.
12	Establecer políticas de comunicación con los clientes.
13	Gestionar y evaluar el rendimiento del equipo de trabajo.
14	Mantener una buena relación con los clientes de servicio de mantenimiento.
15	Proponer las políticas del Departamento.

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

EJECUTIVO DE CUENTA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Coordinar requerimientos de los clientes.
2	Entregar documentación a los clientes.
3	Monitorear la cobranza de los clientes.
4	Negociar contratos.
5	Negociar nuevos contratos.
6	Participar en entrega de equipos nuevos a los clientes.

7	Realizar trabajo administrativo.
8	Vender productos y servicios especiales.
9	Visitar Clientes.

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE COMERCIAL DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Apoyar en la elaboración de cotizaciones o proformas.
2	Archivar documentación del departamento.
3	Asistir a la Jefatura de Ventas de Servicio de Mantenimiento.
4	Elaborar los contratos de mantenimiento.
5	Elaborar y reportar la base de gestión comercial.
6	Ingresar información de contratos firmados al sistema.
7	Receptar y atender los requerimientos del cliente.

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

COORDINADOR DE FACTURACIÓN Y COBRANZA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Negociar convenios de pago de acuerdo a la política establecida.
2	Recuperar la cartera vencida.
3	Reportar el estado general de la cartera con relación al presupuesto.
4	Supervisar la entrega de información al área contable dentro de los plazos previstos.
5	Supervisar la gestión de cobranza.
6	Verificar y reportar la emisión de facturas y notas de crédito.

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE FACTURACIÓN	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Distribuir las facturas a los responsables de entrega.
2	Elaborar la facturación por servicio de mantenimiento.
3	Elaborar notas de crédito según la política vigente.
4	Receptar y gestiona pedidos de tarjeta de acceso.
5	Recopilar y archiva las facturas emisoras.
6	Reportar los clientes no facturados

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

COBRADOR	
#	ACTIVIDADES DEL CARGO
1	Apoyar en cualquier actividad que solicite el departamento.
2	Entregar documentación para gestión de cobranza.
3	Participar en la elaboración de la ruta de cobro.
4	Receptar la cobranza.
5	Reportar e ingresar la cobranza al sistema.

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

3.1.2 Determinación de actividades esenciales.

F= frecuencia.

CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada.

CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.

Gradación de los Factores

N	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.

Las actividades que están resaltadas de color **amarillo** son las actividades esenciales debido a que tienen mayor puntaje.

GERENTE DE VENTAS				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Dirigir, planificar, organizar y controlar el departamento de ventas.	5	5	5	30
Planificar e Implementar estrategias comerciales para el cumplimiento de objetivos.	3	5	5	23
Revisar cumplimiento de metas comerciales.	3	5	4	23
Mantener comunicación constante con fábrica para negociar condiciones comerciales.	4	5	4	24
Reportar resultados a la Gerencia General.	2	5	4	22
Realizar proyecciones de ventas y crecimiento del departamento.	1	5	5	21
Analizar el mercado y competencia.	3	4	4	19
Diseñar nuevos procesos de mejora continua.	1	3	4	19
Fomentar el crecimiento profesional del personal al cargo.	1	4	5	17
Gestionar junto con otras Gerencias el cumplimiento de Objetivos Empresariales.	3	4	4	19

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

JEFE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Preparar y revisar presupuestos.	4	5	5	30
Dirigir, planificar, organizar y controlar el proceso de ventas de equipos nuevos.	4	5	5	29
Revisar, aprobar y verificar que las condiciones contractuales estén de acuerdo a las políticas de venta a nivel nacional.	4	5	5	29
Realizar el levantamiento y seguimiento al plan de negocios.	3	5	5	28
Brindar el seguimiento y apoyo adecuado al personal del Departamento de Ventas.	4	4	4	20
Realizar prospección para nuevos reportes.	4	4	3	16
Apoyar en el asesoramiento técnico a los clientes.	3	3	4	15
Recopilar información a nivel nacional para estructurar y presentar informes mensuales de gestión comercial.	4	3	3	13
Calcular la demanda y pronosticar las ventas para establecer metas y objetivos del departamento.	3	3	3	12

Establecer cuotas de ventas y definir los parámetros de desempeño del equipo.	3	3	3	12
Detectar necesidad de capacitación y planes de entrenamiento para el equipo, monitorear la ejecución.	3	3	3	12
Realizar visitas de acompañamiento a la fuerza de ventas.	2	3	3	8
Gestionar cuentas VIP	2	3	3	8

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

REPRESENTANTE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Asesorar técnica y comercial al cliente sobre características del producto.	5	5	5	30
Elaborar presupuestos de venta para cada proyecto.	5	5	4	25
Atender requerimientos de clientes permanentes.	5	5	3	20
Negociar las condiciones de venta del producto con el cliente y cierre del mismo.	5	5	3	20
Negociar las condiciones de adquisición con fábrica.	4	4	4	20
Monitorear el cumplimiento de los procesos de los proyectos vendidos.	4	4	3	16
Realizar inspecciones de obra en proyectos nuevos y cambio de quipos.	4	3	4	16
Analizar el mercado y la competencia.	2	3	3	11
Buscar nuevos clientes.	4	3	2	10
Colaborar con el reporte y presupuesto mensual y anual de ventas.	3	3	2	9
Monitorear a todos los proyectos ofertados.	3	2	2	7

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Ingresar contratos al sistema Mega Negocios.	5	4	4	21
Dar seguimiento al proceso de cobranza y facturación y su cumplimiento.	5	4	4	21
Realizar Gestión de cobranza.	5	3	5	20
Atender requerimientos de los clientes.	5	3	4	17

Coordinar actividades interdepartamentales relacionadas a los procesos de ventas.	5	3	4	17
Controlar y elaborar la facturación del Departamento de Ventas.	5	4	3	17
Solicitar y elaborar garantías contractuales (Pólizas, letras de cambio, garantías técnicas).	4	4	3	16
Revisar contratos, adendums, actas y otros documentos de la contratación.	5	3	3	14
Generar reportes para la gerencia de ventas.	2	3	4	14
Procesar documentación del Departamento de ventas	5	3	3	14
Coordinar entrega y recepción de equipos	4	3	3	13
Coordinar actividades de mensajería de Departamento de Ventas.	5	4	2	13
Procesar documentación legal para trámites ante entidades públicas.	3	3	3	12
Coordinar la impresión de planos y entregar al cliente.	4	4	2	12
Asistir en las actividades solicitadas de Gerencia de Ventas, Gerencia General y Representante de Ventas.	5	3	2	11
Atender llamadas telefónicas.	5	3	2	11
Archivar la correspondencia física y digital.	3	2	1	5

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

COORDINADOR DE INGENIERÍA DE VENTAS				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Supervisar y Aprobar Planos de instalación para envío a producción de equipos.	5	5	5	30
Revisar fichas técnicas de equipos que se envían al producir.	4	5	5	29
Coordinar PO, Ordenes de Producción, con fábrica.	5	5	4	25
Asesorar técnica de Equipos a Representante de Ventas.	4	4	5	24
Realizar seguimiento al fábrica de equipos enviados a producir.	3	4	4	19
Mantener al día al resto del departamento de cambios de especificaciones que se presenten en los equipos.	2	4	4	18
Capacitar técnicamente a Representantes de Ventas en aspectos técnicos de nuevas series de equipos.	1	4	3	13
Monitorear constantemente precios del sistema cotizador de fábrica.	3	3	3	12
Realizar consultas técnicas a fábrica de producción de equipos especiales.	3	3	3	12

Supervisar el cumplimiento de procesos de personal al cargo.	3	3	3	12
Dibujar planos de nuevas series de equipos en formatos de empresa.	1	3	3	7

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE INGENIERÍA DE VENTAS				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Elaborar y aprobar envíos de producción dentro del Sistema DARWIN.	5	4	5	25
Elaborar consultas técnicas a fábrica dentro del sistema DARWIN.	3	4	5	23
Apoyar el desarrollo de sistema ERP (Ingeniería de Ventas).	3	4	4	19
Realizar cotizaciones dentro del sistema SAP y enviarlas a ejecutivos de ventas.	5	4	3	17
Elaborar planos finales para producción de equipos.	5	3	4	17
Elaborar planos esquemáticos para presentar a los clientes.	5	3	3	14
Asesorar a las diferentes áreas sobre especificaciones de los equipos.	4	3	3	13
Atender requerimientos de diseño dentro de la empresa.	3	3	3	12
Elaborar y actualizar formatos de “calculando” y “acabados”.	2	3	2	8
Descargar manuales para el Departamento Técnico dentro del sistema GLEISS.	2	3	1	5
Actualizar manuales dentro de IT – DOC en el sistema DARWIN.	2	2	1	4

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

JEFE DE VENTAS DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Definir la planificación del Departamento en base al plan estratégico de la organización.	1	5	5	26
Dirigir y controlar la proyección comercial, cobranza y presupuesto del Departamento.	2	4	5	22
Desarrollar e implementar planes de marketing estratégico.	2	4	5	22

Diseñar la estrategia de servicio al cliente.	3	4	4	19
Gestionar y evaluar el rendimiento del equipo de trabajo.	2	4	4	18
Proponer las políticas del Departamento.	1	4	4	17
Mantener una buena relación con los clientes de servicio de mantenimiento.	2	4	3	14
Establecer los indicadores de gestión del departamento.	1	4	3	13
Establecer políticas de comunicación con los clientes.	1	4	3	13
Aprobar precios especiales de recuperación y negociación.	2	3	3	11
Aprobar la extensión de mantenimiento gratuito y servicio prestado no facturado.	2	4	2	10
Coordinar la estructura salarial del departamento.	1	2	3	7
Aprobar la resignación de rutas comerciales.	1	3	2	7
Autorizar la salida de materiales no facturados de acuerdo a la política.	3	3	1	6
Autorizar la salida de equipos.	1	2	1	3

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

EJECUTIVOS DE CUENTA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Negociar nuevos contratos.	3	5	4	23
Negociar Contratos.	5	5	3	20
Vender productos y servicios especiales.	4	3	4	16
Visitar Clientes.	5	5	2	15
Monitorear la cobranza de los clientes.	3	3	3	12
Coordinar requerimientos de los clientes.	5	5	2	15
Entregar documentación a los clientes.	5	3	1	8
Participar en entrega de equipos nuevos a los clientes.	3	3	1	6
Realizar trabajo administrativo.	5	4	1	9

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE COMERCIAL DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Ingresar información de contratos firmados al sistema.	4	4	3	16
Receptar y atender los requerimientos del cliente	5	3	3	14

Elaborar y reportar la base de gestión comercial.	2	4	3	14
Asistir a la Jefatura de Ventas de Servicio de Mantenimiento.	5	3	3	14
Apoyar en la elaboración de cotizaciones o proformas.	4	3	3	13
Elaborar los contratos de mantenimiento.	3	4	2	11
Archivar documentación del departamento.	3	1	1	4

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

COORDINADOR DE FACTURACION Y COBRANZA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Recuperar la cartera vencida.	5	4	4	21
Verificar y reportar la emisión de facturas y notas de crédito.	3	4	3	15
Negociar convenios de pago de acuerdo a la política establecida.	3	4	3	15
Reportar el estado general de la cartera con relación al presupuesto.	2	3	3	11
Supervisar la gestión de cobranza.	2	3	3	11
Supervisar la entrega de información al área contable dentro de los plazos previstos.	2	3	2	8

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE FACTURACION DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Elaborar la facturación por servicio de mantenimiento.	5	4	3	17
Reportar los clientes no facturados.	2	4	3	14
Distribuir las facturas a los responsables de entrega.	5	4	2	13
Elaborar notas de crédito según la política vigente.	3	3	3	12
Recopilar y archivar las facturas emisoras.	2	2	1	4
Receptar y gestionar pedidos de tarjeta de acceso.	2	2	1	4

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE COBRANZA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Planificar la ruta de cobranza.	5	4	3	17
Recopilar la cobranza y registra en el Sistema Informático.	5	4	3	17
Elaborar la documentación para la gestión de cobranza.	5	3	3	14
Conciliar las cuentas de los clientes.	4	3	3	13
Archivar documentación referente a la Gestión de Cobranza.	4	2	1	6

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

COBRADOR				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Receptar la cobranza.	5	5	3	20
Reportar e ingresa la cobranza al sistema.	5	5	3	20
Entregar documentación para gestión de cobranza.	5	4	3	17
Participar en la elaboración de la ruta de cobro.	5	3	2	11
Apoyar en cualquier actividad que solicite el departamento.	4	2	2	8

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

3.1.3 Matriz de Competencias y Valoración.

Una vez obtenidas las actividades esenciales se procede a identificar los conocimientos destrezas y capacidades que se encuentran detalladas en el Diccionario de Competencias que sirve de base para este estudio.

Mediante la participación de los expertos ocupantes de los cargos, se precede a dar valor a las competencias de acuerdo al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.

GERENTE DE VENTAS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Dirigir, planificar, organizar y controlar el Dpto. de Ventas.	Gestión de Proyectos	8	Planificación	8	Reconocimiento de Problemas	8
	Técnicas de Planificación	7	Manejo de Recursos Humanos	8		
Planificar e implementar estrategias comerciales.	Control de Gestión	7	Planificación	8	Proactividad	8
	Mercadeo	7	Formular una visión	7		
Revisar cumplimiento de metas comerciales.	Gestión de Indicadores	8	Pensamiento Crítico	8	Facilidad Numérica	8
	Técnicas de Supervisión	7	Pensamiento Analítico	8		
Mantener comunicación constante con fábrica para negocia condiciones comerciales.	Comercio Exterior	8	Negociación	9	Autocontrol	8
	Técnicas de Negociación	8	Asertividad y Firmeza	8	Expresión Oral	8

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

JEFE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Prepara y revisa presupuestos.	Administración de Costos	7	Destreza Matemática	8	Facilidad Numérica	
	Gestión de Presupuestos	7	Manejo de Recursos Financieros	7		
Dirigir, planificar, organizar y controlar el proceso de ventas de equipos nuevos.	Gestión de Proyectos	7	Planificación	8	Reconocimiento de Problemas	8
	Técnicas de Planificación	8	Manejo de Recursos Humanos	8		
Revisar, aprobar y verificar que las condiciones contractuales estén de acuerdo a las políticas de venta a nivel nacional.	Técnicas de Supervisión	8	Pensamiento Crítico	6	Comprensión escrita	7
	Administración de contratos	8	Juicio y toma de decisiones	7	Expresión escrita	7
Realizar el levantamiento y seguimiento al plan de negocios.	Gestión de indicadores	7	Orientación a resultados	7	Minuciosidad.	8
	Gestión del desempeño	6			Razonamiento Matemático	7

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

REPRESENTANTE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Asesorar técnica y comercial al cliente sobre características del producto.	Técnicas de Ventas	8	Orientación y asesoramiento	7	Expresión Oral	8
	Equipos de Transporte Vertical, Ingeniería Civil y arquitectura básica	8	Hablado	8	Claridad del discurso	8
Elaborar presupuestos de venta para cada proyecto.	Análisis de precios unitario	7	Pensamiento Analítico	7	Facilidad Numérica	8
			Síntesis y Reorganización	8	Ordenar información	8
Atender requerimientos de clientes permanentes	Servicio personal y al cliente	8	Escucha Activa	8	Amabilidad	9
			Construcción de Relaciones	8	Minuciosidad	8
Negociar las condiciones de venta del producto con el cliente y cierre del mismo.	Técnicas de Negociación	8	Orientación a resultados	8	Perseverancia	8
			Negociación	8	Proactividad	8

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Ingresar Contratos al Sistema Mega Negocios.	Administración de contratos	8	Aprendizaje Activo	7	Comprensión Escrita	8
	Productos y Servicios de la Empresa	7	Pensamiento Analítico	8	Atención Selectiva	7
Revisar el proceso de cobranza y facturación y su cumplimiento.	Gestión por Procesos	7	Trabajo en equipo	7	Autocontrol	8
	Procesos de Ventas	7	Asertividad y Firmeza	8	Minuciosidad	8
Realizar Gestión de cobranza.	Técnicas de Negociación	8	Negociación.	8	Proactividad	7
	Técnicas de cobranza	8	Construcción de Relaciones	8	Perseverancia	7
Atender requerimientos de los clientes.	Servicio Personal y al cliente	8	Orientación de Servicio	8	Amabilidad	8
			Hablado	8	Claridad de discurso	8

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

COORDINADOR DE INGENIERÍA DE VENTAS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Supervisar y Aprobar Planos de instalación para envío a producción de equipos.	Control de Gestión	7	Monitoreo y Control	8	Minuciosidad	6
	Gestión por procesos	6	Diseño	7	Velocidad Perceptual	7
Revisar y aprobar fichas técnicas de equipos que se envían al producir.	Técnicas de Supervisión	7	Control de Gestión	7	Comprensión Escrita	6
			Juicio y toma de decisiones	7	Reconocimiento de Problemas	6
Coordinar "PO" Ordenes de Producción con fabrica.	Control de Calidad en línea	6	Trabajo en equipo	8	Velocidad Perceptual	7
	Técnicas de Planificación	7	Monitoreo y Control	8	Ordenar información	6
Asesorar técnica de Equipos a Representante de Ventas.	Servicio personal y al Cliente	7	Instrucción	8	Expresión Oral	7
	Administración y gestión de capacitación	8	Orientación / Asesoramiento	7	Expresión Escrita	7

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE INGENIERÍA DE VENTAS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Elaborar y aprobar envíos de producción dentro del Sistema DARWIN.	Gestión de Conocimientos	8	Aprendizaje Activo	8	Ordenar la información	8
	Gestión por Procesos	7	Recopilación de información	8	Velocidad de clausura	7
Elaborar consultas técnicas a fábrica dentro del sistema DARWIN.			Aprendizaje Activo	8	Reconocimiento de problemas	8
	Gestión de Conocimientos	8	Generación de ideas	8	Minuciosidad	9
Apoyar en el desarrollo de sistema ERP (Ingeniería de Ventas).	Gestión de proyectos	7	Organización de la información	9	Iniciativa	8
	Gestión por Procesos	7	Formular una visión	8	Expresión Oral	7
Realizar cotizaciones dentro del sistema SAP y enviarlas a ejecutivos de ventas.	Gestión de Conocimientos	8	Aprendizaje activo	8	Ordenar la información	8
	Gestión por Procesos		Destreza científica	8	Minuciosidad	9

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

JEFE DE VENTAS DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Definir la planificación del Departamento en base al plan estratégico de la organización.	Técnicas de Planificación	9	Planificación	9	Iniciativa	8
	Planificación Estratégica	9	Innovación y mejora continua	8	Razonamiento Inductivo	9
Dirigir y controlar la proyección comercial, cobranza y presupuesto del Departamento.	Control de Gestión	8	Asertividad y Firmeza	8	Proactividad	8
	Gestión de Presupuestos	8	Trabajo en equipo	9	Reconocimiento de problemas	8
Desarrollar e implementar planes de marketing estratégico.	Inteligencia Empresarial	8	Formular una visión	8	Fluidez de Ideas	8
	Marketing	8	Juicio y toma de decisiones	9	Originalidad	9
Diseñar la estrategia de servicio al cliente.	Técnicas de Negociación	9	Construcción de relaciones	8	Reconocimiento de un discurso	8
	Técnicas de Ventas	8	Negociación	9	Claridad de un discurso	9

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

EJECUTIVO DE CUENTA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Negociar nuevos contratos.	Técnica de Ventas	7	Persuasión	7	Autocontrol	7
	Servicio personal y al cliente	7	Negociación	7	Proactividad	7
Negociar Contratos.	Técnica de Negociación	7	Persuasión	7	Autocontrol	7
	Servicio personal y al cliente	6	Negociación	7	Proactividad	7
Vender productos y servicios especiales.	Técnica de Ventas	7	Persuasión	7	Autocontrol	7
	Servicio personal y al cliente	7	Orientación/Asesoría	8	Proactividad	7
Visitar Clientes.	Administración de Contratos	7	Escucha Activa	7	Amabilidad	8
	Relaciones Públicas	7	Percepción Social (Empatía)	7	Comprensión Oral	7

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE COMERCIAL DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Ingresar información de contratos firmados al sistema.	Informática	6	Manejo del tiempo	6	Ordenar la información	7
			Aprendizaje Activo	6	Compresión Escrita	7
Receptar y atender los requerimientos del cliente.	Servicio Personal y al Cliente	7	Escucha Activa	6	Amabilidad	7
			Orientación al Servicio	6	Proactividad	7
Elaborar y reportar la base de gestión comercial.	Informática	6	Planificación	6	Proactividad	7
			Innovación y mejora continua	7		
Asistir a la Jefatura de Ventas de Servicio de Mantenimiento.	Técnicas Secretariales	7	Construcción de relaciones	7	Iniciativa	8
			Orientación al Servicio	6	Reconocimiento de un discurso	6

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

COORDINADOR DE FACTURACIÓN Y COBRANZA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Recuperar la cartera vencida.	Administración y Gestión	7	Negociación	8	Autocontrol	7
	Técnicas de supervisión	7	Asertividad/ Firmeza	6	Proactividad	7
Verificar y reportar la emisión de facturas y notas de crédito.	Contabilidad	7	Pensamiento analítico	6	Atención Selectiva	7
Negociar convenios de acuerdo a las políticas establecidas.	Técnica de Negociación.	8	Escucha activa	8	Reconocimiento de Problemas	7
			Orientación/ Asesoría	8	Expresión Oral	7
Reportar el estado general de la cartera con relación al presupuesto.	Informática-Excel	7	Organización de la información	7	Minuciosidad	8
					Velocidad Perceptual	7

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE FACTURACIÓN DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Elaborar la facturación por servicio de mantenimiento.	Contabilidad	7	Destrezas Matemáticas	7	Minuciosidad	7
	Administración/Gestión	6	Organización de la información	6	Facilidad numérica	7
Reportar los clientes no facturados.	Contabilidad	7	Destrezas Matemáticas	6	Ordenar la información	7
			Manejo del tiempo	8		
Distribuir las facturas a los responsables de entrega.	Contabilidad	6	Organización de la información	6	Ordenar la información	7
			Manejo del tiempo	8		
Elaborar notas de crédito según la política vigente.	Contabilidad	7	Manejo del tiempo	8	Minuciosidad	8
			Destrezas Matemáticas	7		

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE COBRANZA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Planificar la ruta de cobranza.	Servicio Personal y al Cliente	7	Persuasión	7	Claridad del discurso	8
	Técnicas de Cobranza	8	Orientación al Servicio	8	Ordenar Información	7
Recopilar la cobranza y registrar en el Sistema Informático.	Técnicas de Digitación	7	Organización de la información	7	Minuciosidad	8
	Contabilidad	7	Manejo de tiempo	8	Atención Selectiva	8
Elaborar la documentación para la gestión de cobranza.	Técnicas de redacción	8	Pensamiento Analítico	7	Razonamiento de problemas	7
	Técnicas de archivo	8	Innovación y Mejora Continua.	7	Expresión escrita	8
Conciliar las cuentas de los clientes.	Contabilidad	7	Pensamiento Analítico	7	Facilidad Numérica	7
			Destrezas Matemáticas	8	Razonamiento deductivo	7

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

COBRADOR

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Receptar la cobranza.	Contabilidad Básica	6	Construcción de relaciones	6	Facilidad Numérica	7
			Percepción Social	6	Amabilidad	7
Reportar e ingresa la cobranza al sistema.	Sistemas informáticos	7	Orientación de Servicio	6	Ordenar Información	7
					Minuciosidad	7
Entregar documentación para gestión de cobranza.	Servicio personal y al cliente	6	Trabajo en equipo	6	Iniciativa	7
Participar en la elaboración de la ruta de cobro.	Servicio personal y al cliente	7	Trabajo en equipo	6	Iniciativa	8

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

3.1.4 Definición de Competencias de Selección y de Capacitación

Se distribuye las competencias después de realizar análisis con los expertos ocupantes de cada cargo y jefes inmediatos, pueden ser de Selección o Capacitación.

GERENTE DE VENTAS

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Gestión de Proyectos	8	X	
Técnicas de Planificación	7	X	X
Control de Gestión	7	X	
Mercadeo	7	X	
Gestión de Indicadores	8		X
Técnicas de Supervisión	7	X	
Comercio Exterior	8	X	
Técnicas de Negociación	8	X	X
DESTREZAS			
Planificación	8	X	
Manejo de Recursos Humanos	8	X	
Formular una Visión	8	X	
Pensamiento Crítico	7	X	X

Pensamiento Analítico	8	X	
Negociación	9	X	
Asertividad y Firmeza	8	X	
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

JEFE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Administración de Costos	7	X	
Gestión de Presupuestos	7	X	X
Gestión de Proyectos	7	X	
Técnicas de Planificación	8	X	
Técnicas de Supervisión	8	X	
Administración de contratos	8		X
Gestión de indicadores	7	X	X
Gestión del desempeño	6	X	
DESTREZAS			
Destreza Matemática	8	X	
Manejo de Recursos Financieros	7	X	
Planificación	8	X	X
Manejo de Recursos Humanos	8	X	X
Pensamiento Crítico	6	X	
Juicio y toma de decisiones	7	X	
Orientación a resultados	7	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

REPRESENTANTE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Técnicas de Ventas	8		X
Equipos de Transporte Vertical, Ingeniería Civil y arquitectura básica	8	X	
Análisis de Precios Unitarios	7	X	
Servicio personal	8	X	

Técnicas de Negociación	8	X	
DESTREZAS			
Orientación y asesoramiento	7	X	
Hablado	8	X	
Pensamiento Analítico	7	X	
Síntesis y Reorganización	8	X	X
Escucha activa	8	X	
Construcción de Relaciones	8	X	
Orientación de resultados	8	X	X
Negociación	8	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE VENTAS DE NUEVOS EQUIPOS

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Administración de Contratos	8	X	X
Productos y Servicios de la Empresa	7		X
Gestión por Procesos	7	X	X
Proceso de Ventas	7		X
Técnicas de Negociación	8	X	X
Técnicas de Cobranza	8	X	X
Servicio Personal y la Cliente	8	X	
DESTREZAS			
Aprendizaje Activo	7	X	X
Pensamiento Analítico	8	X	X
Trabajo en Equipo	7	X	X
Asertividad y Firmeza	8	X	X
Negociación	8	X	X
Construcción de Relaciones	8	X	X

Orientación de Servicio	8	X	X
Hablado	8	X	
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

COORDINADOR DE INGENIERÍA DE VENTAS

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Control de Gestión	7	X	X
Gestión por procesos	6	X	
Técnicas de Supervisión	7	X	
Control de Calidad en línea	6	X	X
Técnicas de Planificación	7	X	
Servicio personal y al Cliente	7	X	
Administración y gestión de capacitación	8	X	
DESTREZAS			
Monitoreo y Control	8	X	
Diseño	7	X	X
Control de Gestión	7	X	
Juicio y toma de decisiones	7	X	
Trabajo en equipo	8	X	X
Monitoreo y Control	8	X	
Instrucción	8		X
Orientación / Asesoramiento	7	X	
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE INGENIERÍA DE VENTAS

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Gestión de Conocimientos	8	X	X
Gestión por Proyectos	7	X	X
Gestión por Procesos	7	X	X
DESTREZAS			
Aprendizaje Activo	8	X	X
Recopilación de información	8		X
Generación de ideas	8	X	X
Organización de la información	9	X	X
Formular una visión	8	X	X
Destreza científica	8		X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

JEFE DE VENTAS DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Técnicas de Planificación	9	X	X
Planificación Estratégica	8	X	X
Control de Gestión	8	X	
Inteligencia Empresarial	9	X	
Gestión de presupuestos	8	X	X
Finanzas	9	X	
Técnicas de Negociación	8	X	X
Técnicas de Ventas	9	X	X
DESTREZAS			
Planificación	8	X	
Innovación y Mejora Continua	7	X	X

Asertividad/Firmeza	8	X	
Trabajo en equipo	7	X	
Pensamiento Analítico	7	X	
Juicio y Toma de decisiones	8	X	
Construcción de Relaciones	7	X	
Negociación	8	X	
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

EJECUTIVO DE CUENTA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Técnica de Venta.	7	X	X
Servicio Personal y al Cliente	7	X	X
Técnicas de Negociación	7	X	X
Administración de Contratos	7		X
Relaciones Públicas	6	X	X
DESTREZAS			
Persuasión	7	X	X
Negociación	7	X	X
Orientación/Asesoría	8	X	X
Escucha Activa	7	X	X
Percepción Social (Empatía)	7	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE COMERCIAL DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Informática	6	X	X
Servicio Personal y al Cliente	7	X	X
Técnicas Secretariales	6	X	X
DESTREZAS			
Aprendizaje Activo	6	X	X
Escucha Activa	6	X	X
Manejo del tiempo	6	X	X
Orientación al Servicio	6	X	X
Planificación	6	X	
Innovación y mejora continua	7	X	
Construcción de relaciones	7	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

COORDINADOR DE FACTURACION Y COBRANZAS DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Administración y Gestión	7	X	
Técnicas de Supervisión	7	X	
Contabilidad	7	X	
Técnicas de Negociación	8	X	
Informática	7	X	X
DESTREZAS			
Asertividad/Firmeza	6	X	
Negociación	8	X	X
Orientación/Asesoría	8	X	X
Escucha Activa	8	X	X
Organización de la Información	7	X	X

Pensamiento Analítico	7	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE FACTURACION DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Contabilidad	7	X	
Administración y Gestión	6	X	X
DESTREZAS			
Destrezas Matemáticas	7	X	
Organización de la información	6	X	X
Manejo del tiempo	8	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

ASISTENTE DE COBRANZA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Servicio personal y al cliente	7	X	X
Técnicas de Cobranza	8	X	X
Técnicas de Digitación	7		X
Técnicas de Redacción	8	X	X
Técnicas de Archivo	8	X	X
Contabilidad	7	X	X
DESTREZAS			
Persuasión	7	X	X
Organización de Servicio	8	X	X
Organización de la información	7	X	
Manejo del tiempo	8	X	X
Pensamiento Analítico	7	X	X
Innovación y Mejora Continua	7	X	X

Destrezas Matemáticas	8	X	
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

COBRADOR

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Contabilidad básica.	6	X	X
Informática	7	X	X
Servicio Personal y al Cliente	6	X	X
DESTREZAS			
Percepción Social	6	X	X
Trabajo en Equipo	6	X	X
Orientación al Servicio	6	X	X
Construcción de relaciones	6	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

3.2 Presentación y análisis de resultados

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS				
A. INFORMACIÓN GENERAL				
DEPARTAMENTO:	Ventas			
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Atender, asesorar, ofrecer y vender todos los productos y servicios a los clientes.			
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente de Ventas			
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
B.1 OBJETIVO: Dirigir y planificar el personal y procesos que intervienen en el Departamento de Ventas.				
B.2 ACTIVIDADES DEL CARGO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Dirigir, planificar, organizar y controlar el departamento de ventas.	5	5	5	30

Planificar e Implementar estrategias comerciales para el cumplimiento de objetivos.	3	5	5	23
Revisar cumplimiento de metas comerciales.	3	5	4	23
Mantener comunicación constante con fábrica para negociar condiciones comerciales.	4	5	4	24
Reportar resultados a la Gerencia General.	2	5	4	22
Realizar proyecciones de ventas y crecimiento del departamento.	1	5	5	21
Analizar el mercado y competencia.	3	4	4	19
Diseñar nuevos procesos de mejora continua.	1	3	4	19
Fomentar el crecimiento profesional del personal al cargo.	1	4	5	17
Gestionar junto con otras Gerencias el cumplimiento de Objetivos Empresariales.	3	4	4	19

B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.

ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Dirigir, planificar, organizar y controlar el Dpto. de Ventas.	Gestión de Proyectos	8	Planificación	8	Reconocimiento de Problemas	8
	Técnicas de Planificación	7	Manejo de Recursos Humanos	8		
Planificar e implementar estrategias comerciales.	Control de Gestión	7	Planificación	8	Proactividad	8
	Mercadeo	7	Formular una visión	7		
Revisar cumplimiento de metas comerciales.	Gestión de Indicadores	8	Pensamiento Crítico	8	Facilidad Numérica	8
	Técnicas de Supervisión	7	Pensamiento Analítico	8		
Mantener comunicación constante con fábrica para negociar condiciones comerciales.	Comercio Exterior	8	Negociación	9	Autocontrol	8
	Técnicas de Negociación	8	Asertividad y Firmeza	8	Expresión Oral	8

B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Gestión de Proyectos	8	X	
Técnicas de Planificación	7	X	X

Control de Gestión	7	X	
Mercadeo	7	X	
Gestión de Indicadores	8		X
Técnicas de Supervisión	7	X	
Comercio Exterior	8	X	
Técnicas de Negociación	8	X	X
DESTREZAS			
Planificación	8	X	
Manejo de Recursos Humanos	8	X	
Formular una Visión	8	X	
Pensamiento Crítico	7	X	X
Pensamiento Analítico	8	X	
Negociación	9	X	
Asertividad y Firmeza	8	X	
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X	

B.5 INDICADORES DE GESTIÓN

ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Dirigir, Planificar, Organizar y Controlar el Dpto. de Ventas.	Eficacia	(Actividades Realizadas/ Actividades Programadas)*100	100	Reporte Semestral	Ventas
Planificar e Implementar Estrategias Comerciales.	Eficacia	(Actividades Realizadas/ Actividades Programadas)*100	100	Reporte Semestral	Ventas
Revisar cumplimiento de metas comerciales.	Eficiencia	((Proyección comercial, cobranza o presupuesto - errores) / (Proyección comercial, cobranza	100	Reporte Mensual	Ventas

		o presupuesto)) *100			
Mantener comunicación constante con fábrica para negociar condiciones comerciales.	Eficacia	(Márgenes de Utilidad Proyectados/ Márgenes de Utilidad Obtenidos)*100	100	Reporte Semanal	Ventas
B.6 AUTORIDAD					
<ul style="list-style-type: none"> - Tratamiento con condiciones especiales a clientes y proyectos importantes. - Negociación con fábrica de condiciones comerciales. - Coordinación con otras gerencias para cumplimiento de procesos y objetivos empresariales. - Analizar personal a cargo. - Comandar reuniones para solucionar problemas con clientes en estado de mora. 					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a: Gerente General		Supervisa a: Jefe de Ventas de equipos nuevos. Jefe de Ventas de servicio de mantenimiento.			
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico: El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco y en los exteriores del mismo para visitar a nuestros clientes.			Horario de Trabajo: 8:00 - 17:00		
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Tipo de Factor de Riesgo				Aplica	No Aplica
Físico					X
Mecánicos					X
Químico					X
Biológicos					X
Ergonómicos				X	
Psicosociales				X	
C. PERFIL DEL PUESTO					
C.1 COMPETENCIA					
Edad:	40 años o más.				
Educación:	Estudios:	Cuarto Nivel.			
	Especialidad:	Maestría en Negocios, Administración de Empresas o afines.			
Experiencia:	Superior a cinco años.				

C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos	Ms Office. Google Apps. Portal Compras Publicas.	X	
Manejar programas Informáticos Internos	Reportes de Gestión QlikView. Plataforma Comercial Mega Negocio.		X
Manejo de idiomas	Inglés Alto.	X	
Operar equipos y/o herramientas especiales	Vehículo.	X	
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREA DE CONOCIMIENTO	HORAS	
Administración y Gestión de empresas	Comercio, economía, finanzas, administración y trabajo.	40	
Gestión Comercial	Comercio, economía, finanzas, administración y trabajo.	40	
Marketing	Marketing.	40	
Servicios al Cliente	Servicio al Cliente.	40	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS	
A. INFORMACIÓN GENERAL	
DEPARTAMENTO:	Ventas.
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Atender, asesorar, ofrecer y vender todos los productos y servicios a los clientes.
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Ventas de Nuevos Equipos
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	

B.1 OBJETIVO Promover y Velar los objetivos comerciales del Departamento de Ventas.						
B.2 ACTIVIDADES DEL CARGO						
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.						
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL		
Preparar y revisar presupuestos.	4	5	5	30		
Dirigir, planificar, organizar y controlar el proceso de ventas de equipos nuevos.	4	5	5	29		
Revisar, aprobar y verificar que las condiciones contractuales estén de acuerdo a las políticas de venta a nivel nacional.	4	5	5	29		
Realizar el levantamiento y seguimiento al plan de negocios.	3	5	5	28		
Brindar el seguimiento y apoyo adecuado al personal del Departamento de Ventas.	4	4	4	20		
Realizar prospección para nuevos reportes.	4	4	3	16		
Apoyar en el asesoramiento técnico a los clientes.	3	3	4	15		
Recopilar información a nivel nacional para estructurar y presentar informes mensuales de gestión comercial.	4	3	3	13		
Calcular la demanda y pronosticar las ventas para establecer metas y objetivos del departamento.	3	3	3	12		
Establecer cuotas de ventas y definir los parámetros de desempeño del equipo.	3	3	3	12		
Detectar necesidad de capacitación y planes de entrenamiento para el equipo, monitorear la ejecución.	3	3	3	12		
Realizar visitas de acompañamiento a la fuerza de ventas.	2	3	3	8		
Gestionar cuentas VIP.	2	3	3	8		
B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS						
Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Preparar y revisar presupuestos.	Administración de Costos	7	Destreza Matemática	8	Facilidad Numérica	
	Gestión de Presupuestos	7	Manejo de Recursos Financieros	7		
Dirigir, planificar, organizar y	Gestión de Proyectos	7	Planificación	8	Reconocimiento de Problemas	8

controlar el proceso de ventas de equipos nuevos.	Técnicas de Planificación	8	Manejo de Recursos Humanos	8		
Revisar, aprobar y verificar que las condiciones contractuales estén de acuerdo a las políticas de venta a nivel nacional.	Técnicas de Supervisión	8	Pensamiento Crítico	6	Comprensión escrita	7
	Administración de contratos	8	Juicio y toma de decisiones	7	Expresión escrita	7
Realizar el levantamiento y seguimiento al plan de negocios.	Gestión de indicadores	7	Orientación a resultados	7	Minuciosidad	8
	Gestión del desempeño	6			Razonamiento Matemático	7
B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN						
COMPETENCIAS/DEFINICIÓN		NIVEL		SELECCIÓN		CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS						
Administración de Costos		7		X		
Gestión de Presupuestos		7		X		X
Gestión de Proyectos		7		X		
Técnicas de Planificación		8		X		
Técnicas de Supervisión		8		X		
Administración de contratos		8				X
Gestión de indicadores		7		X		X
Gestión del desempeño		6		X		
DESTREZAS						
Destreza Matemática		8		X		
Manejo de Recursos Financiero		7		X		
Planificación		8		X		X
Manejo de Recursos Humanos		8		X		X
Pensamiento Crítico		6		X		
Juicio y toma de decisiones		7		X		
Orientación a resultados		7		X		X
CAPACIDADES						

Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección			X		
B.5 INDICADORES DE GESTIÓN					
ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Preparar y revisar presupuestos.	Eficiencia	(Presupuesto / Resultados Obtenidos) * 100	100	Reporte Semestral de Cumplimiento de Presupuestos	Ventas.
Dirigir, planificar, organizar y controlar el proceso de ventas de equipos nuevos.	Eficacia	(Actividades Realizadas/ Actividades Programadas)*100	100	Reporte Semestral	Ventas.
Revisar, aprobar y verificar que las condiciones contractuales estén de acuerdo a las políticas de venta a nivel nacional.	Rentabilidad	(Utilidad Contractual / Utilidad Política de Ventas) * 100	100	Reporte Mensual Qlick View	Ventas.
Realizar el levantamiento y seguimiento al plan de negocios.	Productividad	(Planificación Presupuesto / Resultados Obtenidos) * 100	100	Reporte Mensual Qlick View	Ventas.
B.6 AUTORIDAD					
Aprobar contratos de Ventas de Nuevos Equipos. Aprobar plazos de entrega.					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a:		Supervisa a:			
Gerente de Ventas		Representantes de Ventas de nuevos equipos Asistente de Ventas de nuevos equipos			
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico: El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco y en los exteriores del mismo para visitar a nuestros clientes.			Horario de Trabajo: 8:00-17:00		
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Tipo de Factor de Riesgo			Aplica	No Aplica	
Físicos				X	
Mecánicos				X	

Químicos		X	
Biológicos		X	
Ergonómicos	X		
Psicosociales	X		
C. PERFIL DEL PUESTO			
C.1 COMPETENCIA			
Edad:	35 Años en Adelante.		
Educación:	Estudios:	Ingeniería.	
	Especialidad:	en Negocios / Administración de Empresas o Carreras Afines	
Experiencia:	5 años		
C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO O SELECCIÓN	REQUERIMIENTO O CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos	Ms Office. Google Apps. Portal Compras Publicas. Autocad.	X	
Manejar programas Informáticos Internos	Resumen de Reportes de Gestión QlikView. Plataforma Comercial Mega Negocio.		X
Manejo de idiomas	Inglés Alto.	X	

Operar equipos y/o herramientas especiales	Vehículo.	X	
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREA DE CONOCIMIENTO		HORAS
Administración y Gestión de empresas	Comercio, economía, finanzas, administración y trabajo.		40
Gestión Comercial	Comercio, economía, finanzas, administración y trabajo.		40
Marketing	Marketing.		40
Servicios al Cliente	Servicio al Cliente.		40

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS				
A. INFORMACIÓN GENERAL				
DEPARTAMENTO:	Ventas			
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	El departamento de atender, asesorar, ofrecer y vender todos los productos y servicios a los clientes.			
NOMBRE DEL PUESTO:	Representante de Ventas de Nuevos Equipos			
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
B.1 OBJETIVO				
Ejecutar procesos vinculados a la venta de productos ofertados por la empresa.				
B.2 FUNCIONES DEL CARGO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Brindar asesoraría técnica y comercial al cliente sobre características del producto.	5	5	5	30
Elaborar presupuestos de venta para cada proyecto.	5	5	4	25

Atender requerimientos de clientes permanentes.	5	5	3	20
Negociar las condiciones de venta del producto con el cliente y cierre del mismo.	5	5	3	20
Negociar las condiciones de adquisición con fábrica.	4	4	4	20
Monitorear el cumplimiento de los procesos de los proyectos vendidos.	4	4	3	16
Realizar inspecciones de obra en proyectos nuevos y cambio de quipos.	4	3	4	16
Analizar el mercado y la competencia.	2	3	3	11
Buscar nuevos clientes.	4	3	2	10
Colaborar con el reporte y presupuesto mensual y anual de ventas.	3	3	2	9
Monitorear a todos los proyectos ofertados.	3	2	2	7

B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.

ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS		DESTREZAS		CAPACIDADES	
		N		N		N
Brindar asesoría técnica y comercial al cliente sobre características del producto.	Técnicas de Ventas	8	Orientación y asesoramiento	7	Expresión Oral	8
	Equipos de Transporte Vertical, Ingeniería Civil y arquitectura básica	8	Hablado	8	Claridad del discurso	8
Elaborar presupuestos de venta para cada proyecto.	Análisis de precios unitario	7	Pensamiento Analítico	7	Facilidad Numérica	8
			Síntesis y Reorganización	8	Ordenar información	8
Atender requerimientos de clientes permanentes.	Servicio personal y al cliente	8	Escucha Activa	8	Amabilidad	9
			Construcción de Relaciones	8	Minuciosidad	8
Negociar las condiciones de venta del producto con el cliente y cierre del mismo.	Técnicas de Negociación	8	Orientación a resultados	8	Perseverancia	8
			Negociación	8	Proactividad	8

B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
-------------------------	-------	-----------	--------------

CONOCIMIENTOS					
Técnicas de Ventas	8		X		
Equipos de Transporte Vertical, Ingeniería Civil y arquitectura básica	8	X			
Análisis de Precios Unitarios	7	X			
Servicio personal	8	X			
Técnicas de Negociación	8	X			
DESTREZAS					
Orientación y asesoramiento	7	X			
Hablado	8	X			
Pensamiento Analítico	7	X			
Síntesis y Reorganización	8	X	X		
Escucha activa	8	X			
Construcción de Relaciones	8	X			
Orientación de resultados	8	X	X		
Negociación	8	X	X		
CAPACIDADES					
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección		X			
B.5 INDICADORES DE GESTIÓN					
ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Brindar asesoría técnica y comercial al cliente sobre características del producto.	SATISFACCIÓN	(Nivel de Satisfacción Actual/ Nivel de Satisfacción Base) *100	100	Cliente Externo (diario)	Cliente Externo
Elaborar presupuestos de venta para cada proyecto.	EFICIENCIA	((Valor Contrato - Costo Equipo)/(Valor Contrato Sin IVA))*100	100	Cotizador (diario)	Ventas

Atender requerimientos de clientes permanentes.	SATISFACCIÓN	(Nivel de Satisfacción Actual/ Nivel de Satisfacción Base) *100	100	Cliente Externo (diario)	Cliente Externo
Negociar las condiciones de venta del producto con el cliente y cierre del mismo.	EFICACIA	(Equipos Vendidos/ Equipos cotizados) *100	100	Reporte Anual de Ventas	Ventas
B.6 AUTORIDAD					
N/A					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta al:			Supervisa a:		
Jefe de Ventas de Nuevos Equipos			N/A		
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico:			Horario de Trabajo:		
El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco y fuera de oficina.			8:00 a 17:00		
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Tipo de Factor de Riesgo				Aplica	No Aplica
Físicos				X	
Mecánicos					X
Químicos					X
Biológicos					X
Ergonómicos					X
Psicosociales					X
C. PERFIL DEL PUESTO					
C.1 COMPETENCIA					
Edad:		30 hasta 40 años			
Educación:		Estudios:		Tercer Nivel	
		Especialidad:		Ing. Comercial, Administración de Empresas o Afines	
Experiencia:		Experiencia en cargos similar y/o experiencia interna en otros cargos entre 2 y 3 años.			

C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO O SELECCIÓN	REQUERIMIENTO O CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externo	Ms Office. Google Apps. Autocad.	X	
Manejar programas Informáticos Internos	Mega Negocio. ERP.		X
Manejo de Idiomas	Inglés Medio.	X	X
Operar equipos y/o herramientas especiales	Automóvil.	X	
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREA DE CONOCIMIENTO	HORAS	
Autocad	Informática	20	
Ingeniería de Ventas	Técnico	20	
Estructura, arquitectura e Ingeniería Civil (Básica)	Técnico	20	
Capacitación en campo Instalación y ajuste	Técnico	20	
Normativas y leyes vigentes de la construcción.	Leyes de Construcción	20	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS	
A. INFORMACIÓN GENERAL	
DEPARTAMENTO:	Ventas
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	El departamento de atender, asesorar, ofrecer y vender todos los productos y servicios a los clientes.
NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente de Ventas de Nuevos Equipos
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
B.1 OBJETIVO	

Ejecutar procesos de cobranza y asistencia administrativa en el Departamento de Ventas.

B.2 FUNCIONES DEL CARGO

F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.

Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.

ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Ingresar Contratos al Sistema Mega Negocios.	5	4	4	21
Dar seguimiento al proceso de cobranza y facturación y su cumplimiento.	5	4	4	21
Realizar Gestión de cobranza.	5	3	5	20
Atender requerimientos de los clientes.	5	3	4	17
Coordinar actividades interdepartamentales relacionadas a los procesos de ventas.	5	3	4	17
Controlar y elaborar la facturación del Departamento de Ventas.	5	4	3	17
Solicitar y elaborar garantías contractuales (Pólizas, letras de cambio, garantías técnicas).	4	4	3	16
Revisar contratos, adendums, actas y otros documentos de la contratación.	5	3	3	14
Generar reportes para la gerencia de ventas.	2	3	4	14
Procesar documentación del Departamento de ventas.	5	3	3	14
Coordinar entrega y recepción de equipos.	4	3	3	13
Coordinar actividades de mensajería de Departamento de Ventas.	5	4	2	13
Procesar documentación legal para trámites ante entidades públicas.	3	3	3	12
Coordinar la impresión de planos y entregar al cliente.	4	4	2	12
Asistir en las actividades solicitadas de Gerencia de Ventas, Gerencia General y Representante de Ventas.	5	3	2	11
Atender llamadas telefónicas.	5	3	2	11

Archivar la correspondencia física y digital.	3	2	1	5		
B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS						
Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Ingresar Contratos al Sistema Mega Negocios.	Administración de contratos	8	Aprendizaje Activo	7	Comprensión Escrita	8
	Productos y Servicios de la Empresa	7	Pensamiento Analítico	8	Atención Selectiva	7
Revisar el proceso de cobranza y facturación y su cumplimiento.	Gestión por Procesos	7	Trabajo en equipo	7	Autocontrol	8
	Procesos de Ventas	7	Asertividad y Firmeza	8	Minuciosidad	8
Realizar Gestión de cobranza.	Técnicas de Negociación	8	Negociación	8	Proactividad	7
	Técnicas de cobranza	8	Construcción de Relaciones	8	Perseverancia	7
Atender requerimientos de los clientes.	Servicio Personal y al cliente	8	Orientación de Servicio	8	Amabilidad	8
			Hablado	8	Claridad de discurso	8
B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN						
COMPETENCIAS/DEFINICIÓN		NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS						
Administración de Contratos		8	X	X		
Productos y Servicios de la Empresa		7		X		
Gestión por Procesos		7	X	X		
Proceso de Ventas		7		X		
Técnicas de Negociación		8	X	X		
Técnicas de Cobranza		8	X	X		

Servicio Personal y la Cliente	8	X			
DESTREZAS					
Aprendizaje Activo	7	X	X		
Pensamiento Analítico	8	X	X		
Trabajo en Equipo	7	X	X		
Asertividad y Firmeza	8	X	X		
Negociación	8	X	X		
Construcción de Relaciones	8	X	X		
Orientación de Servicio	8	X	X		
Hablado	8	X			
CAPACIDADES					
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X			
B.5 INDICADORES DE GESTIÓN					
ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Ingresar Contratos al Sistema Mega Negocios.	EFICIENCIA	(Total de Contratos- Contratos con error/Total de Contratos)* 100	100	Sistema Mega (diario)	Coheco
Revisar el proceso de cobranza y facturación y su cumplimiento.	OPORTUNIDAD	(N° de días utilizados/N° de días programados)* 100	100	Reporte de áreas involucradas (diario)	Coheco Cliente externo
Realizar Gestión de cobranza.	EFICACIA	(Cobros Realizados/ Cobros Programados) *100	100	Sistema Mega y Reportes (diario)	Coheco
Atender requerimientos de los clientes.	SATISFACCIÓN	(Nivel de Satisfacción Actual/ Nivel de Satisfacción Base) *100	100	Encuesta (diario)	Coheco
B.6 AUTORIDAD					

N/A			
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL			
Reporta a:		Supervisa a:	
Jefe de Ventas de Nuevos Equipos		N/A	
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO			
Lugar Físico:		Horario de Trabajo:	
El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco.		8:00 – 17:00	
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
Tipo de Factor de Riesgo	Aplica	No Aplica	
Físicos		X	
Mecánicos		X	
Químicos		X	
Biológicos		X	
Ergonómicos	X		
Psicosociales	X		
C. PERFIL DEL PUESTO			
C.1 COMPETENCIA			
Edad:	25 hasta 35 años		
Educación:	Estudios:	Tecnología	
	Especialidad:	Secretariado Ejecutivo, Administración, Comercial.	
Experiencia:	Experiencia en cargos similares entre 1 y 2 años.		
C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos.	Ms Office Google Apps	X	X
Manejar programas Informáticos Internos.	Mega Negocios		X

Manejo de Idiomas.	Inglés Medio	X	X
Operar equipos y/o herramientas especiales.	N/A		
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREADE CONOCIMIENTO	HORAS	
Gestión de Cobranza.	Cobranzas	20	
Servicio al Cliente.	Servicio al Cliente	8	
Técnicas Secretariales.	Técnicas Secretariales	8	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS				
A. INFORMACIÓN GENERAL				
DEPARTAMENTO:	Ventas			
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	El departamento de atender, asesorar, ofrecer y vender todos los productos y servicios a los clientes.			
NOMBRE DEL PUESTO:	Coordinador de Ingeniería de Ventas.			
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
B.1 OBJETIVO				
Supervisar y Coordinar el envío al producción a fábrica de los equipos vendidos en el departamento de ventas.				
B.2 FUNCIONES DEL CARGO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Supervisar y Aprobar Planos de instalación para envío a producción de equipos.	5	5	5	30
Revisar fichas técnicas de equipos que se envían al producir.	4	5	5	29
Coordinar PO, Ordenes de Producción, con fabrica.	5	5	4	25
Brindar asesoría técnica de Equipos a Representante de Ventas.	4	4	5	24

Realizar seguimiento a fábrica de equipos enviados a producir.	3	4	4	19
Mantener al día al resto del departamento de cambios de especificaciones que se presenten en los equipos.	2	4	4	18
Capacitar técnicamente a Representantes de Ventas en aspectos técnicos de nuevas series de equipos.	1	4	3	13
Monitorear constantemente precios del sistema cotizador de fabrica.	3	3	3	12
Realizar consultas técnicas a fábrica de producción de equipos especiales.	3	3	3	12
Supervisar el cumplimiento de procesos de personal al cargo.	3	3	3	12
Dibujar planos de nuevas series de equipos en formatos de empresa.	1	3	3	7

B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.

ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Supervisar y Aprobar Planos de instalación para envío a producción de equipos.	Control de Gestión	7	Monitoreo y Control	8	Minuciosidad	6
	Gestión por procesos	6	Diseño	7	Velocidad Perceptual	7
Revisar y aprobar fichas técnicas de equipos que se envían al producir.	Técnicas de Supervisión	7	Control de Gestión	7	Comprensión Escrita	6
			Juicio y toma de decisiones	7	Reconocimiento de Problemas	6
Coordinar "PO" Ordenes de Producción con fabrica.	Control de Calidad en línea	6	Trabajo en equipo	8	Velocidad Perceptual	7
	Técnicas de Planificación	7	Monitoreo y Control	8	Ordenar información	6
Asesorar técnica de Equipos a Representante de Ventas.	Servicio personal y al Cliente	7	Instrucción	8	Expresión Oral	7
	Administración y gestión de capacitación	8	Orientación / Asesoramiento	7	Expresión Escrita	7

B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN					
COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS					
Control de Gestión	7	X	X		
Gestión por procesos	6	X			
Técnicas de Supervisión	7	X			
Control de Calidad en línea	6	X	X		
Técnicas de Planificación	7	X			
Servicio personal y al Cliente	7	X			
Administración y gestión de capacitación	8	x			
DESTREZAS					
Monitoreo y Control	8	X			
Diseño	7	X	X		
Control de Gestión	7	X			
Juicio y toma de decisiones	7	X			
Trabajo en equipo	8	X	X		
Monitoreo y Control	8	X			
Instrucción	8		X		
Orientación / Asesoramiento	7	X			
CAPACIDADES					
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X			
B.5 INDICADORES DE GESTIÓN					
ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Supervisar y Aprobar Planos de instalación para envío a producción de equipos.	EFICIENCIA	(Actividades Realizadas / Actividades Programadas)	100	Planos de envío a Producción (diario)	VENTAS / FABRICA
Revisar fichas técnicas de equipos que se envían al producir.	EFICIENCIA	(Actividades Realizadas / Actividades Programadas)	100	Fichas Técnicas MSE / Formatos de Acabados (diario)	VENTAS / FABRICA

Coordinar de PO, Ordenes de Producción, con fabrica.	EFICIENCIA	(Actividades Realizadas / Actividades Programadas)	100	Sistema Fabrica DARWIN (diario)	VENTAS / FABRICA
Brindar asesoría técnica de Equipos a Representante de Ventas.	EFICIENCIA	(Actividades Realizadas / Actividades Programadas)	100	Calendario de Capacitación (diario)	VENTAS
B.6 AUTORIDAD					
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del envío correcto de producción de equipos. - Responsable de la emisión de planos definitivos de instalación. 					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a:			Supervisa a:		
- Jefe de Ventas de Equipos Nuevos			Asistente de Ingeniería de Ventas		
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico:				Horario de Trabajo:	
El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco.				8:00 – 17:00	
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Tipo de Factor de Riesgo				Aplica	No Aplica
Físicos					X
Mecánicos					X
Químicos					X
Biológicos					X
Ergonómicos				X	
Psicosociales				X	
C. PERFIL DEL PUESTO					
C.1 COMPETENCIA					
Edad:		30 hasta 40 años			
Educación:		Estudios:		Tercer Nivel	
		Especialidad:		Arquitectura	

Experiencia:	Experiencia en cargos similar y/o experiencia interna en otros cargos de 5años.		
C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos	Ms Office Google Apps Autocad	X	
Manejar programas Informáticos Internos	Mega Negocio ERP		X
Manejo de Idiomas	Inglés Medio	X	X
Operar equipos y/o herramientas especiales	Automóvil	X	
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREADE CONOCIMIENTO	HORAS	
Autocad	Informática	40	
Ingeniería de Ventas	Técnico	8	
Estructura, arquitectura e Ingeniería Civil (Básica)	Técnico	8	
Capacitación en campo Instalación y ajuste	Técnico	8	
Normativas y leyes vigentes de la construcción	Leyes de Construcción	20	
C.4 CONDICIONES PARA EL CARGO			
CONDICIÓN	SI	NO	
Beneficio anual de movilización		X	
Viajes fuera de la ciudad	NO		
	Frecuencia estimada:		

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS
A. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO:	Ventas					
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	El departamento de atender, asesorar, ofrecer y vender todos los productos y servicios a los clientes.					
NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente de Ventas de Ingeniería de Ventas					
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
B.1 OBJETIVO Ejecutar procesos vinculados a Ingeniería de Ventas.						
B.1 FUNCIONES DEL CARGO						
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.						
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL		
Elaborar y aprobar envíos de producción dentro del Sistema DARWIN.	5	4	5	25		
Elaborar consultas técnicas a fábrica dentro del sistema DARWIN.	3	4	5	23		
Apoyar el desarrollo de sistema ERP (Ingeniería de Ventas).	3	4	4	19		
Realizar cotizaciones dentro del sistema SAP y enviarlas a ejecutivos de ventas.	5	4	3	17		
Elaborar planos finales para producción de equipos.	5	3	4	17		
Elaborar planos esquemáticos para presentar a los clientes.	5	3	3	14		
Asesorar a las diferentes áreas sobre especificaciones de los equipos.	4	3	3	13		
Atender requerimientos de diseño dentro de la empresa.	3	3	3	12		
Elaborar y actualizar formatos de “calculando” y “acabados”.	2	3	2	8		
Descargar manuales para el Departamento Técnico dentro del sistema GLEISS.	2	3	1	5		
Actualizar manuales dentro de IT – DOC en el sistema DARWIN.	2	2	1	4		
B.2 MATRIZ DE COMPETENCIAS						
Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N

Elaborar y aprobar envíos de producción dentro del Sistema DARWIN.	Gestión de Conocimientos	8	Aprendizaje Activo	8	Ordenar la información	8
	Gestión por Procesos	7	Recopilación de información	8	Velocidad de clausura	7
Elaborar consultas técnicas a fábrica dentro del sistema DARWIN.			Aprendizaje Activo	8	Reconocimiento de problemas	8
	Gestión de Conocimientos	8	Generación de ideas	8	Minuciosidad	9
Apoyar en el desarrollo de sistema ERP (Ingeniería de Ventas).	Gestión de proyectos	7	Organización de la información	9	Iniciativa	8
	Gestión por Procesos	7	Formular una visión	8	Expresión Oral	7
Realizar cotizaciones dentro del sistema SAP y enviarlas a ejecutivos de ventas.	Gestión de Conocimientos	8	Aprendizaje activo	8	Ordenar la información	8
	Gestión por Procesos		Destreza científica	8	Minuciosidad	9

B.3 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN		
CONOCIMIENTOS					
Gestión de Conocimientos	8	X	X		
Gestión por Proyectos	7	X	X		
Gestión por Procesos	7	X	X		
DESTREZAS					
Aprendizaje Activo	8	X	X		
Recopilación de información	8		X		
Generación de ideas	8	X	X		
Organización de la información	9	X	X		
Formular una visión	8	X	X		
Destreza científica	8		X		
CAPACIDADES					
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X			
B.4 INDICADORES DE GESTIÓN					
ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE

Elaborar y aprobar envíos de producción dentro del Sistema DARWIN.	OPORTUNIDAD	(N° de días utilizados/N° de días programados)* 100	100	Sistema Fabrica DARWIN (diario)	Ventas
Elaborar consultas técnicas a fábrica dentro del sistema DARWIN.	SATISFACCIÓN	(Nivel de Satisfacción Actual/ Nivel de Satisfacción Base) *100	100	Sistema Fabrica DARWIN (diario)	Cliente externo / Representante de Ventas
Apoyar en el desarrollo de sistema ERP (Ingeniería de Ventas).	EFICACIA	(Actividades Realizadas/ Actividades Programadas) *100	100	Desarrollo del Nuevo Sistema ERP (mensual)	Coheco
Realizar cotizaciones dentro del sistema SAP y enviarlas a ejecutivos de ventas.	EFICIENCIA	(Total de cotizaciones- cotizaciones con error/Total de Cotizaciones)* 100	100	Sistema Cotizador SAP (diario)	Ventas
B.5 AUTORIDAD					
N/A					
B.6 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a:			Supervisa a:		
Coordinador de Ingeniería de Ventas			N/A		
B.7 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico:				Horario de Trabajo:	
El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco.				8:00 – 17:00	
B.8 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Tipo de Factor de Riesgo				Aplica	No Aplica
Físicos					X
Mecánicos					X
Químicos					X
Biológicos					X
Ergonómicos				X	
Psicosociales				X	
C. PERFIL DEL PUESTO					
C.1 COMPETENCIA					

Edad:	25 años hasta 35 años		
Educación:	Estudios:	Carrera universitaria Incompleta	
	Especialidad:	Arquitectura	
Experiencia:	Experiencia en cargos similares menos de 1 año.		
C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos	Ms Office	X	X
	Google Apps		
	Autocad		
Manejar programas Informáticos Internos	DARWIN		X
	SAP		
	ERP		
Manejo de Idiomas	Inglés Medio	X	X
Operar equipos y/o herramientas especiales	N/A		
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREADE CONOCIMIENTO		HORAS
Administración y gestión de empresas	Administración de empresas		20
Programas en 3D	Arquitectura		20
Programación en Autocad	Arquitectura		20
C.4 CONDICIONES PARA EL CARGO			
CONDICIÓN	SI	NO	
Beneficio anual de movilización		X	
Viajes fuera de la ciudad		X	
	Frecuencia estimada:		

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS				
A. INFORMACIÓN GENERAL				
DEPARTAMENTO:	Ventas			
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	El departamento de atender, asesorar, ofrecer y vender todos los productos y servicios a los clientes.			
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Ventas de Servicios de Mantenimiento			
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
B.1 OBJETIVO Planificar, dirigir, controlar y definir los procesos para la venta de Servicio de Mantenimiento.				
B.2 FUNCIONES DEL CARGO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Definir la planificación del Departamento en base al plan estratégico de la organización.	1	5	5	26
Dirigir y controlar la proyección comercial, cobranza y presupuesto del Departamento.	2	4	5	22
Desarrollar e implementa planes de marketing estratégico.	2	4	5	22
Diseñar la estrategia de servicio al cliente.	3	4	4	19
Gestionar y evalúa el rendimiento del equipo de trabajo.	2	4	4	18
Proponer las políticas del Departamento.	1	4	4	17
Mantener una buena relación con los clientes de servicio de mantenimiento.	2	4	3	14
Establecer los indicadores de gestión del departamento.	1	4	3	13
Establecer políticas de comunicación con los clientes.	1	4	3	13

Aprobar precios especiales de recuperación y negociación.	2	3	3	11
Aprobar la extensión de mantenimiento gratuito y servicio prestado no facturado.	2	4	2	10
Coordinar la estructura salarial del departamento.	1	2	3	7
Aprobar la resignación de rutas comerciales.	1	3	2	7
Autorizar la salida de materiales no facturados de acuerdo a la política.	3	3	1	6
Autorizar la salida de equipos.	1	2	1	3

B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.

ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS		DESTREZAS		CAPACIDADES	
		N		N		N
Definir la planificación del Departamento en base al plan estratégico de la organización.	Técnicas de Planificación	9	Planificación	9	Iniciativa	8
	Planificación Estratégica	9	Innovación y mejora continua	8	Razonamiento Inductivo	9
Dirigir y controlar la proyección comercial, cobranza y presupuesto del Departamento.	Control de Gestión	8	Asertividad y Firmeza	8	Proactividad	8
	Gestión de Presupuestos	8	Trabajo en equipo	9	Reconocimiento de problemas	8
Desarrollar e implementar planes de marketing estratégico.	Inteligencia Empresarial	8	Formular una visión	8	Fluidez de Ideas	8
	Marketing	8	Juicio y toma de decisiones	9	Originalidad	9
Diseñar la estrategia de servicio al cliente.	Técnicas de Negociación	9	Construcción de relaciones	8	Reconocimiento de un discurso	8
	Técnicas de Ventas	8	Negociación	9	Claridad de un discurso	9

B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			

Técnicas de Planificación	9	X	X		
Planificación Estratégica	8	X	X		
Control de Gestión	8	X			
Inteligencia Empresarial	9	X			
Gestión de presupuestos	8	X	X		
Finanzas	9	X			
Técnicas de Negociación	8	X	X		
Técnicas de Ventas	9	X	X		
DESTREZAS					
Planificación	8	X			
Innovación y Mejora Continua	7	X	X		
Asertividad/Firmeza	8	X			
Trabajo en equipo	7	X			
Pensamiento Analítico	7	X			
Juicio y Toma de decisiones	8	X			
Construcción de Relaciones	7	X			
Negociación	8	X			
CAPACIDADES					
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X			
B.5 INDICADORES DE GESTIÓN					
ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Definir la planificación del Departamento en base al plan estratégico de la organización.	EFICACIA	(Actividades realizadas/Actividades Programadas)* 100	100	Reporte semestral	Ventas
Dirigir y controlar la proyección comercial, cobranza y presupuesto del Departamento.	EFICENCIA	(Proyección (comercial, cobranza o presupuesto)) - errores /Proyección (comercial,	100	Reporte semestral ClickView	Ventas

		cobranza o presupuesto)* 100			
Desarrollar e implementar planes de marketing estratégico.	EFICACIA	(Actividades realizadas/Actividades Programadas)* 100	100	Reporte semestral	Ventas
Diseñar la estrategia de servicio al cliente.	SATISFACCIÓN	(Nivel de Satisfacción Actual/Nivel de Satisfacción Base) *100	100	Encuesta Satisfacción (mensual)	Ventas Cliente
B.6 AUTORIDAD					
<ul style="list-style-type: none"> - Autorizar las órdenes de trabajos especiales y/o complementarios. - Aprobar precios especiales de recuperación y negociación. - Aprobar la extensión de mantenimiento gratuito y servicio prestado no facturado. - Aprobar la resignación de rutas comerciales 					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a:		Supervisa a:			
Gerente de Ventas		Ejecutivo de Facturación y Cobranza de Ventas de Servicio de Mantenimiento. Ejecutivos de Cuenta de Ventas de Servicio de Mantenimiento. Asistente Comercial de Ventas de Servicio de Mantenimiento. Asistente Operativo de Ventas de Servicio de Mantenimiento.			
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico:			Horario de Trabajo:		
El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco y en los exteriores del mismo para visitar a nuestros clientes.			8:00 – 17:00		
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Tipo de Factor de Riesgo				Aplica	No Aplica
Físicos					X
Mecánicos					X
Químicos					X

Biológicos			X
Ergonómicos		X	
Psicosociales		X	
C. PERFIL DEL PUESTO			
C.1 COMPETENCIA			
Edad:	35 años al 45 años		
Educación:	Estudios:	Cuarto Nivel	
	Especialidad:	Post Grado de Gestión Empresarial, Comercial.	
Experiencia:	Experiencia en cargos similares mayor a 5 años.		
C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos.	Ms Office. Google Apps. Portal Compras Publicas.	X	X
Manejar programas Informáticos Internos.	Sistema Informático QlikView. Sistema Contact Center.		X
Manejo de idiomas.	Inglés Alto	X	
Operar equipos y/o herramientas especiales.	Vehículo	X	
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREADE CONOCIMIENTO		HORAS

Administración y Gestión de empresas.	Comercio, economía, finanzas, administración y trabajo.	40
Gestión Comercial.	Comercio, economía, finanzas, administración y trabajo.	40
Marketing.	Marketing	40
Servicios al Cliente.	Servicio al Cliente	40
C.4 CONDICIONES PARA EL CARGO		
CONDICIÓN	SI	NO
Beneficio anual de movilización	X	
Viajes fuera de la ciudad	X	
	Frecuencia estimada: 3 Meses	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS				
A. INFORMACIÓN GENERAL				
DEPARTAMENTO:	Ventas			
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	El departamento de atender, asesorar, ofrecer y vender todos los productos y servicios a los clientes.			
NOMBRE DEL PUESTO:	Ejecutivo de Cuenta de Ventas de Servicio de Mantenimiento			
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
B.1 OBJETIVO Coordinar, ejecutar y cumplir con el presupuesto comercial asignado por la Jefatura de Ventas de Servicio de Mantenimiento, alineados a los procesos de calidad de servicio de la compañía, para fidelizar a nuestros clientes.				
B.2 FUNCIONES DEL CARGO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL

Negociar nuevos contratos.	3	5	4	23
Negociar Contratos.	5	5	3	20
Vender productos y servicios especiales.	4	3	4	16
Visitar Clientes.	5	5	2	15
Monitorear la cobranza de los clientes.	3	3	3	12
Coordinar requerimientos de los clientes.	5	5	2	15
Entregar documentación a los clientes.	5	3	1	8
Participar en entrega de equipos nuevos a los clientes.	3	3	1	6
Realizar trabajo administrativo.	5	4	1	9

B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.

ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS		DESTREZAS		CAPACIDADES	
		N		N		N
Negociar nuevos contratos.	Técnica de Ventas	7	Persuasión	7	Autocontrol	7
	Servicio personal y al cliente	7	Negociación	7	Proactividad	7
Negociar Contratos	Técnica de Negociación	7	Persuasión	7	Autocontrol	7
	Servicio personal y al cliente	6	Negociación	7	Proactividad	7
Vender productos y servicios especiales.	Técnica de Ventas	7	Persuasión	7	Autocontrol	7
	Servicio personal y al cliente	7	Orientación/Asesoría	8	Proactividad	7
Visitar Clientes.	Administración de Contratos	7	Escucha Activa	7	Amabilidad	8
	Relaciones Públicas	7	Percepción Social (Empatía)	7	Comprensión Oral	7

B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
-------------------------	-------	-----------	--------------

CONOCIMIENTOS					
Técnica de Venta	7	X	X		
Servicio Personal y al Cliente	7	X	X		
Técnicas de Negociación	7	X	X		
Administración de Contratos	7		X		
Relaciones Publicas	6	X	X		
DESTREZAS					
Persuasión	7	X	X		
Negociación	7	X	X		
Orientación/Asesoría	8	X	X		
Escucha Activa	7	X	X		
Percepción Social (Empatía)	7	X	X		
CAPACIDADES					
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X			
B.5 INDICADORES DE GESTIÓN					
ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Negocia nuevos contratos.	EFICACIA	(N° Contrato Nuevos Firmados/N° Contratos Programados)* 100	100	Base Comercial (diario)	Ventas
Negociar Contratos	EFICACIA	(N° Contrato Renovados Firmados/N° Contratos Renovados Programados)* 100	100	Base Comercial (diario)	Ventas
Vender productos y servicios especiales.	EFICACIA	(Venta Real Especial/Presu puesto) *100	100	QlikView (mensual)	Ventas
Visitar Clientes	EFICIENCIA	(Visitas Planificadas – Visitas no efectivas/Total de Visitas	100	Planificador (semanal)	Ventas y Cliente Externo

		Planificadas)*1 00			
B.6 AUTORIDAD					
N/A					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a: Jefe de Ventas de Servicio de Mantenimiento			Supervisa a:		
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico:			Horario de Trabajo:		
El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco y en los exteriores del mismo para visitar a nuestros clientes.			8:00 – 17:00		
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Tipo de Factor de Riesgo		Aplica		No Aplica	
Físicos				X	
Mecánicos				X	
Químicos				X	
Biológicos				X	
Ergonómicos		X			
Psicosociales		X			
C. PERFIL DEL PUESTO					
C.1 COMPETENCIA					
Edad:		25años hasta 35 años			
Educación:		Estudios:		Egresado	
		Especialidad:		Administración de Empresas, Economía o Marketing.	
Experiencia:		Experiencia en cargos similares entre 2 y 3 años.			
C.1 DESTREZAS LABORALES					
DESTREZA ESPECÍFICA		DETALLE	REQUERIMIENTO	REQUERIMIENTO	

		SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos	Ms Office Google Apps	X	X
Manejar programas Informáticos Internos	MegaNegocios Cotizador		X
Manejo de Idioma	N/A		
Operar equipos y/o herramientas especiales	Vehículo	X	
C.2 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREADE CONOCIMIENTO	HORAS	
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	8	
Compras Publicas	Compras Publicas	8	
Ley de Propiedad Horizontal	Derecho	8	
Capacitación Técnica de productos	Mantenimiento y Laboratorio	8	
C.3 CONDICIONES PARA EL CARGO			
CONDICIÓN	SI	NO	
Beneficio anual de movilización	X		
Viajes fuera de la ciudad	X		
	Frecuencia estimada: Mensual		

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS	
A. INFORMACIÓN GENERAL	
DEPARTAMENTO:	Ventas
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	El departamento de atender, asesorar, ofrecer y vender todos los productos y servicios a los clientes
NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente Comercial de Servicio de Mantenimiento
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	

B.1 OBJETIVO Asistir en el proceso comercial de Ventas de Servicio de Mantenimiento						
B.2 FUNCIONES DEL CARGO						
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.						
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL		
Ingresar información de contratos firmados al sistema.	4	4	3	16		
Receptar y atender los requerimientos del cliente	5	3	3	14		
Elaborar y reportar la base de gestión comercial.	2	4	3	14		
Asistir a la Jefatura de Servicios de Mantenimiento	5	3	3	14		
Apoyar en la elaboración de cotizaciones o proformas.	4	3	3	13		
Elaborar los contratos de mantenimiento	3	4	2	11		
Archivar documentación del departamento	3	1	1	4		
B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS						
Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Ingresar información de contratos firmados al sistema.	Informática	6	Manejo del tiempo	6	Ordenar la información	7
			Aprendizaje Activo	6	Compresión Escrita	7
Receptar y atender los requerimientos del cliente	Servicio Personal y al Cliente	7	Escucha Activa	6	Amabilidad	7
			Orientación al Servicio	6	Proactividad	7
Elaborar y reportar la base de gestión comercial.	Informática	6	Planificación	6	Proactividad	7
			Innovación y mejora continua	7		
Asistir a la Jefatura	Técnicas Secretariales	7	Construcción de relaciones	7	Iniciativa	8

de Servicios de Mantenimiento			Orientación al Servicio	6	Reconocimiento de un discurso	6
-------------------------------	--	--	-------------------------	---	-------------------------------	---

B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN			
COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Informática	6	X	X
Servicio Personal y al Cliente	7	X	X
Técnicas Secretariales	6	X	X
DESTREZAS			
Aprendizaje Activo	6	X	X
Escucha Activa	6	X	X
Manejo del tiempo	6	X	X
Orientación al Servicio	6	X	X
Planificación	6	X	
Innovación y mejora continua	7	X	
Construcción de relaciones	7	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X	
B.5 INDICADORES DE GESTIÓN			

ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Ingresar información de contratos firmados al sistema.	OPORTUNIDAD	(Fecha de entrega/Fecha Programada)* 100	100	Base de Gestión (diario)	Ventas
Recepta y atiende los requerimientos del cliente	EFICIENCIA	(Total de casos – Total de casos pendientes/ Total de	100	Reporte Excel (diario)	Ventas

		Casos)* 100			
Elabora y reporta la base de gestión comercial.	EFICIENCIA	(Total de bases realizadas – Total de bases con error/Total de Bases)* 100	100	Reporte Excel (semanal)	Ventas
Asiste a la Jefatura de Servicios de Mantenimiento	SATISFACCIÓN	(Nivel de satisfacción actual/Nivel de satisfacción)* 100	100	Reporte Excel (diario)	Ventas
B.6 AUTORIDAD					
N/A					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a:			Supervisa a:		
Coordinador de Facturación y Cobranza de Servicio de Mantenimiento			N/A		
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico:				Horario de Trabajo:	
El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco y en los exteriores del mismo para visitar a nuestros clientes.				8:00 – 17:00	
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Tipo de Factor de Riesgo				Aplica	No Aplica
Físicos					X
Mecánicos					X
Químicos					X
Biológicos					X
Ergonómicos				X	
Psicosociales				X	
C. PERFIL DEL PUESTO					

C.1 COMPETENCIA			
Edad:	25 años hasta 35 años		
Educación:	Estudios:	Carrera Universitaria Incompleta	
	Especialidad:	Administración de Empresas.	
Experiencia:	Experiencia en cargos similares entre 3 y 4 años.		
C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO SELECCIÓN	REQUERIMIENTO O CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos	Ms Office Google Apps	X	X
Manejar programas Informáticos Internos	MegaNegocios		X
Operar equipos y/o herramientas especiales			
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREADE CONOCIMIENTO	HORAS	
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente	20	
Paquete de Office	Informática	20	
Redacción Comercial y Ortografía	Administración	8	
C.4 CONDICIONES PARA EL CARGO			
CONDICIÓN	SI	NO	
Beneficio anual de movilización		X	
Viajes fuera de la ciudad	Frecuencia estimada:	X	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS						
A. INFORMACIÓN GENERAL						
DEPARTAMENTO:	Ventas					
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Departamento encargada de ofrecer el servicio de mantenimiento y otros servicios a nuestros clientes.					
NOMBRE DEL PUESTO:	Coordinador de Facturación y Cobranza de Servicio de Mantenimiento					
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO						
B.1 OBJETIVO Coordinar la recuperación de cartera y los procesos de facturación por servicio de mantenimiento a través del cumplimiento de políticas de la empresa.						
B.2 FUNCIONES DEL CARGO						
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.						
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL		
Recuperar la cartera vencida.	5	4	4	21		
Verificar y reportar la emisión de facturas y notas de crédito.	3	4	3	15		
Negociar convenios de pago de acuerdo a la política establecida.	3	4	3	15		
Reportar el estado general de la cartera con relación al presupuesto.	2	3	3	11		
Supervisar la gestión de cobranza.	2	3	3	11		
Supervisar la entrega de información al Departamento contable dentro de los plazos previstos.	2	3	2	8		
B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS						
Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.						
ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS	N	DESTREZAS	N	CAPACIDADES	N
Recuperar la cartera vencida	Administración y Gestión	7	Negociación	8	Autocontrol	7
	Técnicas de supervisión	7	Asertividad/ Firmeza	6	Proactividad	7

Verificar y reportar la emisión de facturas y notas de crédito.	Contabilidad	7	Pensamiento analítico	6	Atención Selectiva	7
Negociar convenios de acuerdo a las políticas establecidas.	Técnica de Negociación	8	Escucha activa	8	Reconocimiento de Problemas	7
			Orientación/Asesoría	8	Expresión Oral	7
Reportar el estado general de la cartera con relación al presupuesto	Informática-Excel	7	Organización de la información	7	Minuciosidad	8
					Velocidad Perceptual	7

B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Administración y Gestión	7	X	
Técnicas de Supervisión	7	X	
Contabilidad	7	X	
Técnicas de Negociación	8	X	
Informática	7	X	X
DESTREZAS			
Asertividad/Firmeza	6	X	
Negociación	8	X	X
Orientación/Asesoría	8	X	X
Escucha Activa	8	X	X
Organización de la Información	7	X	X
Pensamiento Analítico	7	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X	

B.5 INDICADORES DE GESTIÓN					
ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Recuperar la cartera vencida.	EFICACIA	(Valor por Cartera por Cobrar/Valor de Cartera presupuestada)* 100	100	QlikView (semanal)	Ventas
Verificar y reportar la emisión de facturas y notas de crédito.	OPORTUNIDAD	(N° de días utilizados/N° de días programados)* 100	100	MegaNegocios (mensual)	Contabilidad
Negociar convenios de acuerdo a las políticas establecidas.	EFICIENCIA	(Valor de convenios a firmar – Valor de convenios firmados/Valor de convenios a firmar)* 100	100	MegaNegocios (mensual)	Ventas
Reportar el estado general de la cartera con relación al presupuesto	EFICACIA	(Valor Presupuesto por cobrar/Valor real cobrado)*100	100	QlikView (mensual)	Ventas
B.6 AUTORIDAD					
N/A					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a:			Supervisa a:		
Jefe de Ventas de Servicio de Mantenimiento			Asistente de Facturación Asistente de Cobranza		
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico:				Horario de Trabajo:	
El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco y en los exteriores del mismo para visitar a nuestros clientes.				8:00 – 17:00	
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					

Tipo de Factor de Riesgo		Aplica	No Aplica
Físicos			X
Mecánicos			X
Químicos			X
Biológicos			X
Ergonómicos		X	
Psicosociales		X	
C. PERFIL DEL PUESTO			
C.1 COMPETENCIA			
Edad:	Desde 28 a 35 años		
Educación:	Estudios:	Carrera Universitaria incompleta	
	Especialidad:	Administración de Empresas.	
Experiencia:	Experiencia en cargos similares entre 3 y 4 años.		
C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO O SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos	Ms Office	X	X
	Google Apps		
Manejar programas Informáticos Internos	MegaNegocios		X
	ERP		
	QlikView		
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREADE CONOCIMIENTO		HORAS
Técnicas de Cobranza	Cobranza		20
Tributaria	Contabilidad		8
Temas Legales en Cobranza	Derecho		8
C.4 CONDICIONES PARA EL CARGO			
CONDICIÓN	SI	NO	

Beneficio anual de movilización	X	
Viajes fuera de la ciudad	X	
	Frecuencia estimada: 3 Meses	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS				
DEPARTAMENTO:	Ventas			
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Departamento encargada de ofrecer el servicio de mantenimiento y otros servicios a nuestros clientes.			
NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente de Facturación de Servicio de Mantenimiento			
A. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
B.1 OBJETIVO Asistir en el proceso de facturación de ventas de servicio de Mantenimiento.				
B.2 FUNCIONES DEL CARGO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Elaborar la facturación por servicio de mantenimiento.	5	4	3	17
Reportar los clientes no facturados	2	4	3	14
Distribuir las facturas a los responsables de entrega.	5	4	2	13
Elaborar notas de crédito según la política vigente.	3	3	3	12
Recopilar y archivar las facturas emisoras.	2	2	1	4
Receptar y gestionar pedidos de tarjeta de acceso.	2	2	1	4

B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.

ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS		DESTREZAS		CAPACIDADES	
		N		N		N
Elaborar la facturación por servicio de mantenimiento	Contabilidad	7	Destrezas Matemáticas	7	Minuciosidad	7
	Administración/Gestión	6	Organización de la información	6	Facilidad numérica	7
Reportar los clientes no facturados	Contabilidad	7	Destrezas Matemáticas	6	Ordenar la información	7
			Manejo del tiempo	8		
Distribuir las facturas a los responsables de entrega.	Contabilidad	6	Organización de la información	6	Ordenar la información	7
			Manejo del tiempo	8		
Elaborar notas de crédito según la política vigente.	Contabilidad	7	Manejo del tiempo	8	Minuciosidad	8
			Destrezas Matemáticas	7		

B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Contabilidad	7	X	
Administración y Gestión	6	X	X
DESTREZAS			
Destrezas Matemáticas	7	X	
Organización de la información	6	X	X
Manejo del tiempo	8	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X	

B.5 INDICADORES DE GESTIÓN					
ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Elaborar la facturación por servicio de mantenimiento	OPORTUNIDAD	(N° de días utilizados/N° de días programados) * 100	100	Cronograma de Trabajo (mensual)	Ventas
Reportar los clientes no facturados	OPORTUNIDAD	(Fecha de presentación de reporte/Fecha programada)* 100	100	Cronograma de Trabajo (mensual)	Ventas
Distribuir las facturas a los responsables de entrega.	OPORTUNIDAD	(N° de días utilizados/N° de días programados) * 100	100	Cronograma de Trabajo (mensual)	Ventas
Elaborar notas de crédito según la política vigente.	OPORTUNIDAD	(Fecha de presentación de reporte/Fecha programada)* 100	100	Cronograma de Trabajo (mensual)	Ventas
B.6 AUTORIDAD					
N/A					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a:		Supervisa a:			
Coordinador de Facturación y Cobranza		N/A			
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico:			Horario de Trabajo:		
El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco.			8:00 – 17:00		
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Tipo de Factor de Riesgo				Aplica	No Aplica
Físicos					X

Mecánicos			X
Químicos			X
Biológicos			X
Ergonómicos	X		
Psicosociales	X		
B. PERFIL DEL PUESTO			
C.1 COMPETENCIA			
Edad:	20 años hasta 35 años		
Educación:	Estudios:	Secundaria Completa	
	Especialidad:	Contabilidad.	
Experiencia:	Experiencia en cargos similares entre 1 y 2 años.		
C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos	Ms Office Google Apps	X	X
Manejar programas Informáticos Internos	Sistema Informático		X
Manejo de Idioma	N/A		
Operar equipos y/o herramientas especiales	N/A		
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREADE CONOCIMIENTO	HORAS	
Actualización de Reglamento de Facturación	Contabilidad	8	
Técnicas de digitación	Administración	8	
Redacción Comercial y Ortografía	Administración	16	
C.4 CONDICIONES PARA EL CARGO			
CONDICIÓN	SI	NO	
Beneficio anual de movilización		X	
Viajes fuera de la ciudad		X	

	Frecuencia estimada:	
--	-----------------------------	--

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS				
A. INFORMACIÓN GENERAL				
DEPARTAMENTO:	Ventas			
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	DEPARTAMENTO encargada de ofrecer el servicio de mantenimiento y otros servicios a nuestros clientes.			
NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente de Cobranza de Servicio de Mantenimiento			
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
B.1 OBJETIVO Asistir en los procesos de cobranza de servicio de mantenimiento para lograr las metas departamentales previstas.				
B.2 FUNCIONES DEL CARGO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Planificar la ruta de cobranza	5	4	3	17
Recopilar la cobranza y registra en el Sistema Informático	5	4	3	17
Elaborar la documentación para la gestión de cobranza.	5	3	3	14
Conciliar las cuentas de los clientes.	4	3	3	13
Archivar documentación referente a la Gestión de Cobranza.	4	2	1	6
B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS				
Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.				

ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS		DESTREZAS		CAPACIDADES	
		N		N		N
Planificar la ruta de cobranza	Servicio Personal y al Cliente	7	Persuasión	7	Claridad del discurso	8
	Técnicas de Cobranza	8	Orientación al Servicio	8	Ordenar Información	7
Recopilar la cobranza y registra en el Sistema Informático	Técnicas de Digitación	7	Organización de la información	7	Minuciosidad	8
	Contabilidad	7	Manejo de tiempo	8	Atención Selectiva	8
Elaborar la documentación para la gestión de cobranza.	Técnicas de redacción	8	Pensamiento Analítico	7	Razonamiento de problemas	7
	Técnicas de archivo	8	Innovación y Mejora Continua	7	Expresión escrita	8
Conciliar las cuentas de los clientes.	Contabilidad	7	Pensamiento Analítico	7	Facilidad Numérica	7
			Destrezas Matemáticas	8	Razonamiento deductivo	7

B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Servicio personal y al cliente	7	X	X
Técnicas de Cobranza	8	X	X
Técnicas de Digitación	7		X
Técnicas de Redacción	8	X	X
Técnicas de Archivo	8	X	X
Contabilidad	7	X	X
DESTREZAS			
Persuasión	7	X	X
Organización de Servicio	8	X	X
Organización de la información	7	X	

Manejo del tiempo	8	X	X		
Pensamiento Analítico	7	X	X		
Innovación y Mejora Continua	7	X	X		
Destrezas Matemáticas	8	X			
CAPACIDADES					
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X			
B.5 INDICADORES DE GESTIÓN					
ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Planificar la ruta de cobranza.	EFICACIA	$(N^{\circ} \text{ cobros realizados} / N^{\circ} \text{ de cobros confirmados}) * 100$	100	Reporte de Planificación (diario)	Cliente Interno
Recopilar la cobranza y registra en el Sistema Informático	OPORTUNIDAD	$(N^{\circ} \text{ horas utilizadas} / N^{\circ} \text{ horas Programadas}) * 100$	100	Reporte Sistema Negocios (diario)	Cliente Interno
Elaborar la documentación para la gestión de cobranza.	EFICACIA	$(N^{\circ} \text{ documentos realizados} / N^{\circ} \text{ de documentos programados}) * 100$	100	Reporte de Planificación (diario)	Cliente Interno
Conciliar las cuentas de los clientes.	EFICIENCIA	$(N^{\circ} \text{ cuentas a conciliar} - \text{Cuentas Conciliadas con error} / \text{Total de cuentas a conciliar}) * 100$	100	Reporte Conciliación (semanal)	Cliente Interno
B.6 AUTORIDAD					
N/A					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a:			Supervisa a:		
Coordinador de Facturación y Cobranza			N/A		
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico:				Horario de Trabajo:	

El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco.		8:00 – 17:00	
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
Tipo de Factor de Riesgo		Aplica	No Aplica
Físicos			X
Mecánicos			X
Químicos			X
Biológicos			X
Ergonómicos		X	
Psicosociales		X	
C. PERFIL DEL PUESTO			
C.1 COMPETENCIA			
Edad:	20 a 35 años		
Educación:	Estudios:	Carrera Universitaria Incompleta	
	Especialidad:	Contabilidad o Administración	
Experiencia:	Experiencia en cargos similares / Experiencia interna en otros cargos entre 2 y 3 años.		
C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos	Ms Office Google Apps	X	X
Manejar programas Informáticos Internos	MegaNegocios		X
Manejo de Idioma	N/A		
Operar equipos y/o herramientas especiales			
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREADE CONOCIMIENTO		HORAS
Servicio al cliente	Servicio al cliente		16
Comunicación efectiva	Administración		24
Técnicas Secretariales y Ortografía	Administración		16

C.4 CONDICIONES PARA EL CARGO		
CONDICIÓN	SI	NO
Beneficio anual de movilización		X
Viajes fuera de la ciudad		X
	Frecuencia estimada:	

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.
Elaborado por: Juan Carlos Román

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIAS				
A. INFORMACIÓN GENERAL				
DEPARTAMENTO:	Ventas			
DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO:	Departamento encargada de ofrecer el servicio de mantenimiento y otros servicios a nuestros clientes.			
NOMBRE DEL PUESTO:	Cobrador			
B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
B.1 OBJETIVO Ejecutar las actividades de cobranza de acuerdo a lo planificado y según los requerimientos de la empresa.				
B.2 FUNCIONES DEL CARGO				
F= frecuencia. CE= consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada. CM= complejidad o grado en la ejecución de la actividad.				
Valoración del 1 al 5 de acuerdo a Tabla de Gradación de Factores.				
ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
Receptar la cobranza.	5	5	3	20
Reportar e ingresa la cobranza al sistema.	5	5	3	20
Entregar documentación para gestión de cobranza.	5	4	3	17
Participar en la elaboración de la ruta de cobro	5	3	2	11
Apoyar en cualquier actividad que solicite el departamento.	4	2	2	8

B.3 MATRIZ DE COMPETENCIAS

Valoración de competencias acorde al grado de importancia del 1 al 10 identificando con mayor puntuación a las de mayor relevancia.

ACTIVIDADES DEL CARGO	CONOCIMIENTOS		DESTREZAS		CAPACIDADES	
		N		N		N
Receptar la cobranza.	Contabilidad Básica	6	Construcción de relaciones	6	Facilidad Numérica	7
			Percepción Social	6	Amabilidad	7
Reportar e ingresa la cobranza al sistema.	Sistemas informáticos	7	Orientación de Servicio	6	Ordenar Información	7
					Minuciosidad	7
Entregar documentación para gestión de cobranza.	Servicio personal y al cliente	6	Trabajo en equipo	6	Iniciativa	7
Participar en la elaboración de la ruta de cobro	Servicio personal y al cliente	7	Trabajo en equipo	6	Iniciativa	8

B.4 COMPETENCIAS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS/DEFINICIÓN	NIVEL	SELECCIÓN	CAPACITACIÓN
CONOCIMIENTOS			
Contabilidad básica	6	X	X
Informática	7	X	X
Servicio Personal y al Cliente	6	X	X
DESTREZAS			
Percepción Social	6	X	X
Trabajo en Equipo	6	X	X
Orientación al Servicio	6	X	X
Construcción de relaciones	6	X	X
CAPACIDADES			
Todas las capacidades pertenecen al requerimiento de selección.		X	

B.5 INDICADORES DE GESTIÓN

ACTIVIDADES DEL ESENCIALES	INDICADOR	FORMULA	META	FUENTE DE VERIFICACIÓN	CLIENTE
Receptar la cobranza.	EFICACIA	(N° de cobros realizados/N° de cobros Programados)* 100	100	Sistema/ Reporte (diario)	Ventas
Reportar e ingresa la cobranza al sistema.	OPORTUNIDAD	(N° de horas utilizadas/N° de horas programadas)* 100	100	Sistema MegaNegocios (diario)	Ventas
Entregar documentación para gestión de cobranza.	EFICACIA	(N° de documentos entregados/N° de Documentos programados)* 100	100	Hoja de Ruta (diario)	Ventas y Cliente Externo
Participar en la elaboración de la ruta de cobro	SATISFACCIÓN	(Nivel de satisfacción actual/Nivel de satisfacción)* 100	100	Hoja de Ruta (diario)	Ventas
B.6 AUTORIDAD					
N/A					
B.7 RELACIÓN ORGANIZACIONAL					
Reporta a:			Supervisa a:		
Coordinador de Facturación y Cobranza			N/A		
B.8 CONDICIONES DE TRABAJO					
Lugar Físico:				Horario de Trabajo:	
El cargo se desarrolla en las instalaciones de Coheco y en los exteriores del mismo para visitar a nuestros clientes.				8:00 – 17:00	
B.9 FACTORES DE RIESGO EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO					
Tipo de Factor de Riesgo				Aplica	No Aplica
Físicos					X
Mecánicos					X
Químicos					X
Biológicos					X
Ergonómicos				X	

Psicosociales		X	
C. PERFIL DEL PUESTO			
C.1 COMPETENCIA			
Edad:	25a 35 años		
Educación:	Estudios:	Secundaria Completa	
	Especialidad:	Contabilidad	
Experiencia:	Experiencia en cargos similares entre 2 y 3 años.		
C.2 DESTREZAS LABORALES			
DESTREZA ESPECÍFICA	DETALLE	REQUERIMIENTO SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas Informáticos Externos	Ms Office Google Apps	X	X
Manejar programas Informáticos Internos	MegaNegocios		X
Manejo de Idioma	N/A		
Operar equipos y/o herramientas especiales	Vehículo	X	
C.3 CAPACITACIÓN ADICIONAL			
MATERIA/TEMA	ÁREADE CONOCIMIENTO		HORAS
Servicio al Cliente	Servicio al Cliente		8
Conocimientos de Métodos de Cobranza	Cobranza		8
C.4 CONDICIONES PARA EL CARGO			
CONDICIÓN	SI	NO	
Beneficio anual de movilización	X		
Viajes fuera de la ciudad		X	
	Frecuencia estimada:		

Fuente: Departamento de Ventas Coheco S.A.

Elaborado por: Juan Carlos Román

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- Existe un gran interés de parte de las personas que intervinieron en el estudio tanto del Departamento de Recursos Humanos como el Departamento de Ventas.
- En la planificación y ejecución del presente estudio, se encontraron muchos errores, los cuales están causando malestar en los colaboradores del Departamento de Ventas, entre los cuales se pueden citar: el desconocimiento del alcance del cargo, inadecuada interpretación de responsabilidades, funciones que no se encuentran claramente establecidas, acumulación de funciones y mal distribuidas.
- La inexistencia de una correcta Descripción de Cargos en la empresa, sobre todo en el Departamento de Ventas, provoca un desconocimiento en la Administración de Recursos Humanos de las actividades de estos cargos comerciales, lo que produce falta de un mecanismo para la contratación de nuevo personal, ya que se desconoce el perfil necesario, la falta de herramientas para aplicar evaluaciones de desempeño y conocer si es necesario la capacitación para el reforzamiento de competencias y conocimientos de los colaboradores de este departamento.
- Algunos posiciones se encuentran con excesiva carga de trabajo, por ejemplo los Representantes de Ventas, ya que realizan muchas actividades administrativas, operativas y técnicas, lo cual reduce el tiempo de la función más importante de este cargo, que es el incrementar los ingresos por ventas en la Empresa.
- El desconocimiento de las Competencias necesarias para el correcto ejercicio de un cargo y más aún las que son exigentes para aspirar un crecimiento en la Compañía, provoca limitaciones entre el personal.

4.2 Recomendaciones

- Se debe implementar la elaboración de Perfiles Profesionales en los diferentes cargos que integran el Departamento de Ventas, con la pretensión de facilitar y agilizar la obtención de resultados en esta Unidad.
- Hacer partícipe de este proceso a todo el personal de los cargos que van a ser estudiados, con el objeto de involucrarlos desde un inicio, de esta forma facilitará la adaptación y evitará dudas y mal entendidos.
- Periódicamente revisar todos y cada uno de los Perfiles Profesionales, ya que los cargos pueden presentar modificaciones debido a cambios inesperados en la empresa, o simplemente por realizar mejoras en su contenido y estructura.
- Difundir inmediatamente y de forma estructurada toda la información concerniente al personal involucrado al cual se afectará su descripción de cargos mediante empleo de Perfiles Profesionales bajo Competencias, con objeto de incentivar el cambio antes de iniciar con la implementación de estudio propuesto.
- Tomar como referencia este estudio para la aplicación en otros Departamentos, lo cual es fundamental, ya que se recomienda que la aplicación de un Modelo por Competencias se realice en todos los cargos de la Compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, Idalberto (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8va ed), México: McGrawHill.

Dessler, Gary (2001). *Administración de Recursos Humano Enfoque Latinoamericano*, Estados Unidos: Pearson Educación

González Ariza, Ángel (2006). *Métodos de Compensación Basados en Competencias*, (22a ed) Baranquilla - Colombia: Uninorte

Jiménez, Daniel (2007). *Manual de Recursos Humanos*, Madrid - España: Esic Editorial

Organización Internacional del Trabajo (2001). *Características Comunes de las Competencias* (Disponible en:

www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/pre_cint/foroeyt/sl

d0 11/htm)

Ramón, Anfruns (2003). *Manual del Directivo Eficaz*, Barcelona - España: Ediciones Gestión 2000.

Real Academia de la Lengua Española (2012). *Diccionario de la Lengua Española* (22a ed). Madrid - España (Disponible en: www.rae.es),

Mercado, Ernesto (1991). *Calidad Integral Empresarial e Institucional*, México: Editorial Limusa.

Paredes, Alfredo (2001). *Elaboración de Perfiles y Modelos de Competencias Seminario Taller*, Quito - Ecuador

ANEXOS

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	
DICCIONARIO DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	
Definición de conocimientos: conjunto de información que adquirimos vía educación o vía capacitación.	
Conocimiento	Definición
Actuaría	Conocimientos técnicos de la gestión de negocios, procesos de desarrollo de productos, gerenciamiento, planificación y control para el cálculo de reservas monetarias de seguros, primas fondos de pensiones, entre otros.
Administración / gestión	Conocimiento de los principios y procesos para la planificación, organización y control de gestión organizacional.
Administración de base de datos	Conocimiento de las técnicas de administración de bases de datos.
Administración de contratos	Conocimiento de los procedimientos para el control de los resultados (entregables), la administración de los pagos y el cumplimiento de plazos de contratos.
Administración de costos	Analizar y calcular los costos, materias primas y procesos.
Administración de recursos humanos	Conocimientos de las técnicas, métodos, políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos.
Administración de redes	Conocimientos de las técnicas y procesos para el desarrollo, implementación y control de seguridad, de redes informáticas.
Administración salarial	Conocimientos de los principios y técnicas para valorar cargos y establecer sistemas de remuneraciones.
Administración y gestión de capacitación	Conocimientos de las técnicas, métodos y procesos para la planificación, organización, control y ejecución de capacitación de personal.
Análisis de costos	Conocimiento de las técnicas y metodologías para el cálculo y establecimiento de costos de productos y servicios.
Análisis de precios unitarios	Conocimiento de técnicas para elaboración de presupuestos en base al análisis de precios por desglose de actividades.
Antropometría	Ciencia que estudia las medidas del cuerpo humano y sus proporciones.
Auditoría	Conocimiento de las técnicas y metodologías para realizar el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de una entidad, practicando con posterioridad a su ejecución y para su evaluación.

Balace de líneas de producción	Técnicas que sirven para equiparar la producción en línea reduciendo cuellos de botella y mejora de niveles de productividad.
Banca y finanzas	Conocimiento de las técnicas que permiten la planificación, organización y control de los activos y pasivos de una institución financiera.
Biomecánica	Conocimiento interdisciplinario que estudia los modelos, fenómenos y leyes que sean relevantes en el movimiento (incluyendo el estático) de los seres vivos.
Bordado	Método de asegurar el hilo, atravesando con una aguja u otro instrumento puntiagudo un material textil para fabricar prendas de vestir o cualquier artículo que necesite confección.
Comercio exterior	Conocimiento de las técnicas, estrategias, planes y normas para el intercambio de bienes y servicios, entre países a nivel mundial.
Compras públicas	Conocimientos en el manejo del Portal de compras Públicas, elaboración de términos de referencia y tipos de contratación.
Computadores y electrónica	Conocimiento de tableros circuitos eléctricos, procesadores, chips y software/hardware para computadoras. Incluye aplicaciones y programaciones.
Comunicación social	Conocimiento de los principios, de las técnicas de la información, sociológicas, políticas y económicas para la difusión de datos.
Comunicaciones y medios de comunicación	Conocimiento de las técnicas de producción comunicación y difusión de los medios. Incluye formas alternas de informar y entretener de forma, escrita y oral.
Contabilidad	Conocimientos sobre métodos y técnicas para clasificar y registrar todas las transacciones financieras para proporcionar información que sirva de base para la toma de decisiones.
Contabilidad bancaria	Conocimiento de las técnicas para registrar las transacciones efectuadas para una institución financiera y sus clientes.
Contabilidad tributaria	Conocimiento sobre el proceso de registro, clasificación y resumen de transacciones de carácter financiero y su interpretación aplicando la legislación tributaria.
Contabilidad pública	Conocimiento de los procesos, normas y procedimientos establecidos para la contratación pública de bienes y servicios.
Control de calidad en línea	Conocimientos en mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectarla presencia de errores de los productos durante el proceso productivo.
Control de calidad en materiales	Conocimiento en mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar de desviaciones de características de un material a un patrón definido.

Control de gestión	Conocimiento de las técnicas e instrumentos de evaluación, comprobación inspección, intervención y registro de los procesos que permitan el cumplimiento de los objetivos de la institución.
Control interno	Conocimiento de los procedimientos que se interrelacionan entre si y que tienen por objetivo, salvaguardar los activos de la institución.
Corte y Confección	Conocimiento de actividades de la industria textil que se vinculan, de forma artesanal, con el diseño de moda.
Derecho Administrativo	Conocimientos del conjunto de normas jurídicas que regula la organización, funcionamiento y atribuciones de la Administración pública en sus relaciones con los particulares y con otras Administraciones Públicas.
Derecho Civil	Conocimiento de las normas jurídicas y principios que regulan las relaciones personales o patrimoniales entre personas privadas, tanto físicas como jurídicas.
Derecho Constitucional	Conocimientos del Derecho político cuyo campo de estudio incluye el análisis de las leyes fundamentales que definen un Estado.
Derecho Laboral	Conocimiento de los principios y normas jurídicas del trabajo humano.
Derecho Penal	Conocimientos de las normas jurídicas que regulan la potestad punitiva del estado, asociando a hechos, estrictamente determinados por la ley, como presupuesto, una pena o medida de seguridad o corrección como consecuencia.
Derecho Procesal	Conocimiento de la rama del Derecho que tiene por objeto regular la organización y atribuciones de los tribunales de justicia y la actuación de las distintas personas que intervienen en los procesos judiciales.
Derecho societario	Conocimientos de las normas jurídicas del comercio o comercialización de bienes y servicios.
Desarrollo organizacional	Conocimiento de los principios y procesos de planificación, dirección, coordinación y ejecución de cambio planeado en la institución.
Despiece	Conocimiento de características técnicas de cada pieza para afrontar la fabricación de las diferentes piezas.
Diseño	Conocimiento de técnicas de diseño, principios, herramientas e instrumentos involucrados en la producción y utilización de planes técnicos de precisión, planos, dibujos y modelos.
Economía	Conocimiento sobre el estudio las relaciones sociales que tienen que ver con los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios, entendidos estos como medios de satisfacción de necesidades humanas y resultado

	individual y colectivo de la sociedad.
Ergonomía	Disciplina tecnológica que trata del diseño de lugares de trabajo, herramientas y tareas que coinciden con las características fisiológicas, anatómicas, psicológicas y las capacidades del trabajador.
Estadística	Conocimiento de las técnicas y metodologías para la interpretación de datos obtenidos en un estudio.
Extrusado	Conocimiento de prensado, moldeado y conformado de una materia prima (metal o plástico), que por flujo continuo, con presión o empuje, se lo hace pasar por un molde encargado de darle la forma deseada.
Finanzas	Conocimientos sobre técnicas y métodos para obtener y gestionar los fondos necesarios para cumplir objetivos.
Fiscalización de obras	Conocimiento de las técnicas y métodos de supervisión y control de avance de obras.
Gestión Ambiental	Conocimiento de las técnicas de identificación, evaluación y control de los aspectos e impactos ambientales, teniendo en cuenta sus dimensiones ecológicas, sociales, económicas y tecnológicas, para promover un desarrollo sostenible y sustentable.
Gestión de Capacitación	Conocimiento de las técnicas para detección necesidades de capacitación, diseño de programas de capacitación y evaluación de los mismos.
Gestión de Compras	Conocimiento de principios administrativos para la planificación, organización y control del proceso de compras.
Gestión de Crédito	Conocimiento de los procesos para el otorgamiento racional y bajo los parámetros de riesgos establecidos por institución que se realiza para otorgar créditos a los clientes, así como, el seguimiento de los créditos para su cobranza regular y judicial.
Gestión de Indicadores	Conocimiento de las técnicas, métodos y procedimientos para la definición, evaluación y seguimiento de indicadores de gestión o rendimiento.
Gestión de Inventarios	Conocimiento de las técnicas para la administración y control de inventarios.
Gestión de la calidad	Conocimiento de los principios y procesos para la aplicación de las normas ISO 9001-2000, ISO 14000, OSHA 18000 entre otras relacionadas con el proceso de calidad.
Gestión de presupuestos	Conocimiento de las técnicas de elaboración administración y control de presupuesto.
Gestión de proyectos	Es el conocimiento de las técnicas para el diseño, planificación y ejecución, control y evaluación de proyectos.
Gestión de	Conocimiento de los principios para obtener candidatos y evaluar los mismos.

reclutamiento y selección	
Gestión de riesgo financiero	Conocimiento del proceso para identificar, evaluar y mitigar el impacto del riesgo que se origina de las operaciones financieras y del entorno de la entidad mediante la aplicación de planes que minimicen o eliminen la exposición al riesgo.
Gestión de riesgos informáticos	Conocimiento sobre la identificación, evaluación y priorización de riesgos en los sistemas informáticos, seguida de la aplicación coordinada de los recursos para minimizar, monitorear y controlar la probabilidad e impacto de eventos desafortunados o para maximizar la obtención de oportunidades.
Gestión de Seguros	Conocimiento de los procesos, procedimientos y normas de aseguramiento de bienes, personas, otras.
Gestión de servicios generales	Conocimiento sobre los servicios que requiera la organización en materia de comunicaciones , transporte, correspondencia, archivo, reproducción de documentos, vigilancia, mensajería y el suministro de mantenimientos preventivo y correctivo al mobiliario.
Gestión del conocimiento	Es el conocimiento de las técnicas y metodologías que envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento.
Gestión del desempeño	Conocimiento de la metodología para comparar el perfil individual de cada empleado versus el perfil de su puesto.
Gestión por competencias	Conocimientos del sistema de recursos humanos utilizado para identificar y definir las destrezas, conocimientos y habilidades del personal de una organización.
Gestión por procesos	Conocimiento de los y técnicas para establecer el conjunto de actividades, responsables y su flujo para generar un producto y servicio que satisfaga las necesidades de un usuario o cliente.
Gestión tecnológica	Conocimiento del proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estratégicas, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
Informática	Conocimientos de las técnicas de implementación, administración y control de los recursos y herramientas científicas, técnicas y tecnológicas que garantizan el tratamiento racional y estructurado de la información.
Ingeniería Ambiental	Conocimiento de los problemas ambientales de forma integrada, teniendo en cuenta sus dimensiones ecológicas, sociales, económicas y tecnológicas, con el objeto de

	promover un desarrollo sostenible o desarrollo sustentable.
Inteligencia empresarial	Conocimiento del proceso que compila, reúne, y analiza datos e información para obtener información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica.
Legislación bancaria	Conjunto de normas de derecho público y privado que regulan a los bancos y a su actividad económica.
Legislación Laboral	Conocimiento de los principios para aplicar la normativa legal vigente.
Lobby	Mecanismo comunicacional que permite vender una idea, Como lograr influir en los líderes de opinión.
Logística y almacenamiento	Es el conocimiento de las técnicas para administrar el flujo y almacenamiento eficiente de bienes, equipos, materiales, suministros y repuestos, desde el punto de origen al de consumo.
Manejo de medios	Conocimiento de las técnicas de producción, comunicación, y difusión de los medios. Incluye formas alternas de informar y entretener de forma escrita, oral y visual.
Matemática Financiera	Conocimiento de las matemáticas aplicadas que se ocupa de los mercados financieros.
Matemáticas	Conocimiento de números, sus operaciones e interrelaciones incluyendo aritmética, algebra, geometría, calculo, estadística y sus aplicaciones.
Medicina	Conocimiento de la ciencia de curar y precaver las enfermedades.
Medio Ambiente	Conocimiento de las normas ambientales.
Mercadeo	Conocimientos de las técnicas y herramientas para el diseño de productos, establecimiento de precios, elección de canales de distribución y de las técnicas de comunicación para presentar un producto que satisfaga las necesidades de los clientes.
Metalmecánica	Conocimiento de actividades manufactureras que, en mayor o menor medida, utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia y sus derivados, aplicándoles a los mismos algún tipo de transformación.
Métodos de investigación	Conocimientos de los métodos científicos para investigar causas, efectos, tendencias, componentes, otros.
Planeación Financiera	Análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones de las diversas decisiones de inversión y financiamiento y se analizan los efectos de las diversas alternativas, donde los resultados financieros alcanzados serán el producto de las decisiones que se vayan a tomar.

Planificación Estratégica	Conocimiento de la metodología para ejecutar un diagnóstico situacional de un departamento o proceso y generación de objetivos para aprovechamiento de oportunidades y mitigación de amenazas.
Psicología	Conocimientos del rendimiento y comportamiento humano, procesos mentales, métodos de investigación psicológica al igual que el asesoramiento y tratamiento de desordenes comportamentales y efectivos.
Psicometría	Conocer los principios y técnicas para aplicar evaluaciones psicológicas y técnicas.
Relaciones Publicas	Conjunto de los principios ejecutar acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y futuras.
Resistencia de materiales	Conocimiento que estudia los sólidos deformables mediante modelos simplificados, la capacidad para resistir esfuerzos y fuerzas aplicadas sin romperse, adquirir deformaciones permanentes o deteriorarse de algún modo.
Riesgo Global	Conocimiento de los principios para administrar mediante la identificación, evaluación y mitigación de los probables eventos adversos a los que está expuesta una entidad financiera u otra como riesgos financieros, operativos, legales y informáticos.
Seguridad Publica	Conocimiento de armas, seguridad pública y operaciones de seguridad, reglas, reglamentos, precauciones, prevención y protección de personas, información y propiedad.
Servicio personal y al cliente	Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicio personal y al cliente. Incluye técnicas de asesoramiento de necesidades, estándares de calidad del servicio, sistemas alternos de entrega.
Soldadura	Conocimiento en el proceso que realiza la unión de dos materiales, por medio de fusión, en la cual las piezas son soldadas fundiendo ambas y pudiendo agregar un material de relleno fundido, que al enfriarse, se convierte en una unión fija.
Técnicas de archivo	Proceso de receptor, ordenar, clasificar y conservar adecuadamente los documentos en un lugar determinado a fin de localizarlos fácil y rápidamente y protegerlos de perdidas y deterioros.
Técnicas de conducción	Conocimientos de las técnicas para el manejo de vehículos.

Técnicas de control del Medio Ambiente	Conocimiento de las técnicas de identificación, evaluación y control de los aspectos e impactos ambientales.
Técnicas de investigación	Conocimientos de los métodos científicos para investigar causas, efectos, tendencias.
Técnicas de logística de activos fijos	Conocimiento de las técnicas para la administración de los activos fijos en todas sus fases hasta su distribución.
Técnicas de negociación	Conocimiento de los procesos y técnicas necesarias para lograr acuerdos que faciliten el cumplimiento de objetivos.
Técnicas de planificación	Conocimientos de las técnicas y metodologías para dirigir, controlar y ejecutar planes y proyectos de diferente índole.
Técnicas de producción de muebles	Conocimiento en técnicas referentes al secado, curado, corte, lacado, diseño, pintura de objetos de madera.
Técnicas de redacción	Conocimientos de las técnicas de redacción y estilo de escritos y comunicaciones.
Técnicas de seguridad física y personal	Conocimientos de las técnicas de defensa personal y protección física ante eventos y sucesos inesperados.
Técnicas de seguridad y salud ocupacional	Conocimiento de las técnicas de identificación, evaluación y control de los factores de riesgo (físicos, biológicos, químicos y ergonómicos) de enfermedades laborales ocurridas durante o consecuencia del trabajo.
Técnicas de supervisión	Conocimiento de las técnicas para la administración y supervisión de recurso humano.
Técnicas de venta	Conocimiento de las herramientas e instrumentos que se aplican en el proceso de venta para persuadir al cliente o posible cliente a si el logro de la venta.
Técnicas secretariales	Conocimiento de las técnicas para ejecutar funciones o actividades de secretario y asistencia administrativa.
Tecnologías de información y Comunicación	Conocimiento de las tecnologías que giran en torno a la informática, la micro electrónica y las telecomunicaciones de manera interactiva e interconectadas, para conseguir nuevas realidades comunicativas en una organización.
Telecomunicaciones	Conocimiento de transmisiones, cambios, control y operación de los sistemas de telecomunicaciones.
Termoformado	Conocimiento en el proceso de calentar una plancha o lamina de semielaborado termoplástico, de forma que al reblandecerse puede adaptarse a la forma de un molde por acción de presión vacío o mediante un contra-molde.

Tinturado	Método de aplicación de una sustancia para variar el color original de una cosa.
Trabajo social	Conocimiento de los métodos y técnicas para promover el cambio social, las solución de problemas en las relaciones humanas y el empoderamiento y la liberación de las personas para mejorar su bienestar.
Transporte	Conocimiento de principios y métodos para movilizar personas o bienes productos por aire, mar o tierra, incluyendo a sus costos relativos, ventajas e ilimitaciones.
Tributación	Conocimiento de las normas, reglamentos y leyes tributarias.
DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES	
Destrezas	Definición
Destrezas requeridas por interactuar con datos	
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
Destrezas Matemáticas	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.
Destrezas Científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.
Aprendizaje Activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.
Estrategias de Aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoque o proposiciones.
Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial.
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
Síntesis Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.
Generación de ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
Evaluación de soluciones	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.

Pensamiento conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.
Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos.
Formular una visión	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.
Percepción de sistemas y entornos	Determinar cuando han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuando ocurrirán.
Identificar consecuencias ulteriores	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.
Evaluación de sistemas organizacionales	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.
Generación de ideas	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
Percepción social (empatía)	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
Instrucción	Enseñar a otros como realizar alguna tarea.

Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.
Afectividad-firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
Orientación-asesoramiento	Ofrecer guías- sugerencias a los demás para que tomen decisiones.
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.
Destrezas Definición	
Destrezas requeridas por actuar con cosas	
Análisis de operaciones	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.
Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.
Selección de Equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.
Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.
Comprobación	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.
Control de Operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una maquina o equipo funciona correctamente.
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas.
Inspección de productos	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.
Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.
Detección de averías	Determinar que causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.
Reparación	Reparar maquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.
Manejo de recursos materiales	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.
Destrezas Definición	
Destrezas requeridas por interacción mixta	
Monitoreo y control (Evaluar cuán bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.

P,C,D,)	
Identificación de problemas (P,D,C,)	Identificar la naturaleza de un problema.
Programación (D,C,)	Elaborar programas de computación para varios propósitos.
Orientación a resultados (P,D)	Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo) una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).
DICCIONARIO DE CAPACIDADES Y RASGOS	
<p><u>Definición de Capacidad.</u>- Las capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades. Las capacidades son semejantes a los rasgos en la medida que exhiben cierto grado de estabilidad en periodo más o menos largos de tiempo. No obstante, si es posible que las capacidades se desarrollen si son requeridas de manera constante por varias situaciones laborales.</p> <p><u>Definición de Rasgos.</u>- Los rasgos son definidos como una tendencia, relativamente permanente y amplia, a reaccionar de una determinada forma. Supone una cierta regularidad de la conducta a lo largo del tiempo y de las situaciones.</p>	
Capacidades	Definición Operacional
Amabilidad	La capacidad de comportarse con agrado, educación y afecto hacia los demás.
Autocontrol	La capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
Claridad de discurso	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.
Comprensión Escrita	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.
Comprensión Oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
Expresión Escrita	La capacidad de comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan.
Expresión Oral	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.
Facilidad Numérica	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.
Flexibilidad Categorical	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga

	como agrupar (o cambiar) u grupo de cosas de un modo diferente.
Flexibilidad de clausura	La capacidad de identificar o detectar u patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido que está oculto en otro material).
Fluidez de ideas	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.
Iniciativa	La capacidad para idear, inventar o emprender cosas.
Memorizar	La capacidad de recordar información tal como palabras, números, cuadros, nombres y procedimientos.
Minuciosidad	La capacidad de hacer las cosas con detenimiento y cuidando los detalles.
Ordenar información	La capacidad de seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas.
Orientación Espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación a uno mismo.
Originalidad	La capacidad de surgir con ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados, desarrollar formas creativas de resolver un problema.
Perseverancia	La capacidad de tener firmeza y constancia en la manera de ser o de obrar.
Proactividad	La capacidad de tomar asumir la responsabilidad de que las cosas sucedan, esto implica que y como se va a ser.
Razonamiento Deductivo	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.
Razonamiento Inductivo	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar repuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.
Razonamiento matemático	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el seguimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.
Reconocimiento de un discurso	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.
Velocidad Perceptual	La capacidad de dar sentido de manera rápida y exacta, letras, números, objetos,

	cuadros o modelos. Las cosas a ser comparadas pueden ser presentadas al mismo tiempo o una después de otra. Esta capacidad incluye también comparar objetos actuales con objetos recordables.
Atención Selectiva	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un periodo de tiempo en un ambiente con estímulos variados.
Coordinación de extremidades	La capacidad de coordinar movimientos de dos o más extremidades juntas (por ejemplo, dos brazos, dos piernas, o una pierna y un brazo) mientras se sienta, se para o se acuesta. No incluye la ejecución de actividades mientras el cuerpo está en movimiento.
Coordinación gruesa del cuerpo	La capacidad de coordinar el movimiento de brazos, piernas y torso en actividades donde todo el cuerpo está en movimiento.
Control de precisión	La capacidad de hacer ajustes precisos de manera rápida y repetitiva, moviendo los controles de una máquina o vehículo a una posición exacta.
Control de rapidez	La capacidad de ajustar un movimiento o equipo de control en anticipación o cambios de velocidad y/o dirección de un objeto en continuo movimiento.
Destreza dactilar	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados precisos de los dedos de una mano o ambas manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos muy pequeños.
Destreza manual	La capacidad de realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo, o dos manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos.
Equilibrio grueso del cuerpo	La capacidad de mantener o recuperar el equilibrio del cuerpo y mantenerse firme en una posición inestable.
Flexibilidad de extensión	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
Flexibilidad dinámica	La flexibilidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.
Firmeza brazo - mano	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.
Fuerza dinámica	La capacidad de ejercer fuerza muscular repetida o continua.
Fuerza estática	La capacidad de ejercer una fuerza muscular máxima para levantar, empujar, halar, o acarrear objetos.

Fuerza del tronco	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.
Fuerza explosiva	La capacidad de ejercer periodos cortos de fuerza muscular para impulsarse uno mismo (tal como saltar o correr) o alzar un objeto.
Localización de sonidos	La capacidad de decir de dónde proviene un sonido.
Sensibilidad auditiva	La capacidad de detectar o decir las diferencias entre sonidos que varían en amplios rangos de tono y volumen.
Sensibilidad al resplandor	La capacidad de ver objetos bajo el resplandor o brillo de luz.
Orientación espacial	La capacidad de conocer la propia ubicación con relación al entorno, o saber la posición de objetos con relación al uno mismo.
Orientación de respuesta	La capacidad de escoger rápida y correctamente entre dos o más movimientos en respuesta dos o más señales distintas (luces, sonidos, figuras, etc.) Incluye la velocidad con que se da la respuesta correcta con la mano, el pie u otra parte del cuerpo.
Percepción de profundidad	La capacidad de juzgar cuál de varios objetos están más cerca o más lejos del observador, o estimar la distancia entre un objeto y el observador.
Percepción temporal	La capacidad de cambiar en forma eficiente entre dos o más actividades o fuentes de información de manera alterna (tales como sonidos, conversaciones u otras fuentes).
Tiempo de reacción	La capacidad de responder rápida o proporcionadamente (con la mano, dedo o pie) a una señal (sonido, luz, pintura, etc.) cuando aparezca.
Velocidad dedos - muñecas	La capacidad de realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos de dedos, manos y muñecas.
Velocidad del movimiento de los miembros	La capacidad de mover rápidamente brazos y piernas.
Vigor	La capacidad de ejercitarse por un periodo de tiempo largo, soportando el cansancio y la fatiga.

Fuente: PAREDES, Alfredo y Asociados Cía. Ltda. Elaboración de Perfiles y Modelos de Competencias, Seminario Taller, Quito, Año 2001.

Elaborado por: Juan Carlos Román