

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
RECURSOS HUMANOS**

**DISEÑO DE LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA EL  
MEJOR RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA COMPAÑÍA “AVILAN  
COURIER”**

**ELABORADO POR:**

**EVELYN JANETT CAÑADAS RUIZ**

**DIRECTOR:**

**LCDO. PATRICIO VILLOTA M.**

**Quito-2013**

## **DEDICATORIA**

Quiero agradecer a DIOS por guiarme y darme la sabiduría necesaria en toda mi carrera estudiantil.

De manera especial el presente trabajo lo dedico a mi familia que con su apoyo y amor me han llevado a la culminación de este sueño. A mis padres quien con su esfuerzo, sacrificio y perseverancia han sido el ejemplo para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mis hermanas, por las cuales sentí la necesidad de progresar y dejarles el ejemplo y la satisfacción del deber cumplido.

A Ricardo Landázuri el compañero incondicional que gracias a su amor hemos culminado un sueño juntos...

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi agradecimiento más profundo a la Universidad por ser el hogar de sabiduría, y de manera especial a mi Director de Tesis por haberme guiado e impartido sus conocimientos, de igual manera a todas aquellas personas que colaboraron en el desarrollo de mi investigación.

## **ÍNDICE**

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción.</b>   | 1  |
| <b>PROTOCOLO DE TESIS</b>  |    |
| <b>1. Planteamiento del Problema.</b>  | 3  |
| <b>2. Formulación.</b>   | 4  |
| <b>3. Justificación e Importancia.</b>   | 4  |
| <b>4. Objetivos</b>  |    |
| 4.1. Objetivo General.   | 5  |
| 4.2. Objetivos Específicos.  | 5  |
| <b>5. Idea a Defender</b>  | 5  |
| <b>CAPÍTULO I</b>  |    |
| <b>MARCO TEÓRICO</b>   | 6  |
| <b>1.1. Descripción y análisis de puestos</b>  | 6  |
| 1.1.1 Información necesaria para el Análisis de Puestos                              | 6  |
| 1.1.2 El Análisis y Descripción de Puestos Identifica:                               | 7  |
| <b>1.2 Métodos de Descripción y Análisis de Puestos</b>                              | 7  |
| 1.2.1. La Entrevista   | 7  |
| 1.2.2. Los Cuestionarios   | 8  |
| 1.2.3. Observación Directa   | 9  |
| 1.2.4. Los Formularios   | 10 |
| <b>1.3 Descripción de Puestos</b>  | 10 |
| 1.3.1. Esquema de la Descripción de Puestos  | 11 |
| 1.3.2. Beneficios de la Descripción de Puestos                                       | 11 |
| 1.3.3. La Importancia de las Descripciones de Puestos                                | 12 |
| <b>1.4. Fases Necesarias para Implementar el Modelo de Perfiles por Competencias</b> | 12 |
| 1.4.1. Detección de problemas (necesidades)  | 12 |
| 1.4.2. Medición de clima organizacional.   | 12 |
| 1.4.3. Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos                      | 13 |

|  |    |
|--|----|
| 1.4.4. Análisis de tareas  | 13 |
| 1.4.5. Tres Momentos de la Descripción del Puesto  | 14 |
| <b>1.5. Cómo Redactar las Descripciones de Puestos</b>   | 14 |
| 1.5.1. Identificación del Puesto   | 14 |
| 1.5.2. Resumen del Puesto  | 15 |
| 1.5.3. Relaciones  | 15 |
| 1.5.4. Responsabilidades y Deberes   | 16 |
| 1.5.5. Autoridad   | 16 |
| 1.5.6 Criterios de Desempeño   | 16 |
| 1.5.7. Condiciones de Trabajo y Ambiente   | 16 |
| 1.5.8. Adecuación Persona – Puesto   | 16 |
| <b>1.6. Modelo de Gestión por Competencias</b>   | 17 |
| 1.6.1 Contexto de la Gestión del Talento Humano  | 17 |
| <b>1.7. Gestión del Talento Humano por Competencias</b>  | 19 |
| 1.7.1. Dimensiones del Modelo de Gestión por Competencias  | 19 |
| 1.7.2. Identificación de Competencias  | 19 |
| 1.7.3. Formación Basada en Competencias  | 19 |
| 1.7.4. Certificación de Competencias   | 20 |
| 1.7.5. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa. | 20 |
| 1.7.6. Aplicar el concepto de competencias a la Descripción del Puesto                                     | 20 |
| <b>1.8. Concepto de Competencia</b>  | 21 |
| 1.8.1. Competencias Claves   | 23 |
| 1.8.2. Competencias Diferenciadoras  | 23 |
| 1.8.3. Evolución de las Competencias según los Niveles Jerárquicos   | 23 |
| 1.8.4. Grados de Competencia   | 24 |
| 1.8.5. Por qué utilizar un enfoque basado en competencias  | 24 |

## **MARCO CONCEPTUAL**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.2. Conceptos de términos a utilizarse</b> | <b>26</b> |
|--|-----------|

## **MARCO REFERENCIAL**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.3. Historia de AVILAN COURIER</b> | <b>30</b> |
|--|-----------|

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>1.4. Descripción de la Empresa</b> | <b>31</b> |
|---------------------------------------|-----------|

|               |    |
|---------------|----|
| 1.4.1. Misión | 31 |
|---------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| 1.4.2. Visión | 31 |
|---------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.4.3. Principios y Valores Corporativos | 32 |
|--|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 1.4.4. Política de Calidad | 32 |
|----------------------------|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 1.4.5. Estructura Orgánica | 33 |
|----------------------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 1.4.6. Orgánico Funcional del área de Recursos Humanos | 34 |
|--|----|

## ***CAPÍTULO II***

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2.1. Metodología de la Investigación</b> | <b>35</b> |
|---|-----------|

|   |    |
|---|----|
| 2.1.1. Técnicas de Recolección de Datos | 35 |
|---|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 2.1.2 Observación | 35 |
|-------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 2.1.3. Encuestas | 36 |
|------------------|----|

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 2.1.4. Cuestionarios y entrevistas | 36 |
|------------------------------------|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 2.1.5. Población - Muestra | 36 |
|----------------------------|----|

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 2.1.6. Instrumento de Investigación | 37 |
|-------------------------------------|----|

|                                |           |
|--------------------------------|-----------|
| <b>2.2 Encuesta de Opinión</b> | <b>38</b> |
|--------------------------------|-----------|

|                  |    |
|------------------|----|
| 2.2.1. Objetivos | 38 |
|------------------|----|

|                      |    |
|----------------------|----|
| 2.2.2. Instrucciones | 38 |
|----------------------|----|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 2.2.3. Nota Importante | 38 |
|------------------------|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.3 Conclusión General de la Encuesta</b> | <b>50</b> |
|--|-----------|

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| <b>2.4. Entrevista</b> | <b>51</b> |
|------------------------|-----------|

## ***CAPÍTULO III***

|   |    |
|---|----|
| <b>3.1. Diseño del Diccionario por Competencias para la compañía “AVILAN”</b> | 52 |
| 3.1.1. Consideraciones  | 52 |
| 3.1.2. Impacto de la Gestión por Competencias                                 | 52 |
| <b>3.2. Modelo del Diccionario por Competencias</b>                           | 53 |
| 3.2.1. Introducción   | 53 |
| 3.2.2. Detalle del Diccionario por Competencias                               | 53 |
| <b>3.3. Clasificación de Competencias</b>                                     | 54 |
| 3.3.1. Competencias Universales   | 54 |
| 3.3.2. Competencias de Gestión  | 54 |
| 3.3.3. Competencias Técnicas  | 56 |
| <b>DICCIONARIO DE COMPETENCIAS</b>  | 57 |
| <b>3.4. Competencias Universales</b>  | 58 |
| 3.4.1. Orientación a Resultados   | 59 |
| 3.4.2. Orientación al Cliente   | 60 |
| 3.4.3. Pro actividad  | 61 |
| 3.4.4. Trabajo en equipo  | 62 |
| <b>3.5. Competencias de Gestión</b>   | 63 |
| 3.5.1. Capacidad de Análisis y Síntesis                                       | 64 |
| 3.5.2. Comunicación   | 65 |
| 3.5.3. Dinamismo y Energía  | 66 |
| 3.5.4. Innovación   | 67 |
| 3.5.5. Negociación  | 68 |
| 3.5.6. Perseverancia  | 69 |
| 3.5.7. Planificación y Organización   | 70 |
| 3.5.8. Tolerancia a la Presión  | 71 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.5.9. Atención al detalle                      | 72  |
| 3.5.10. Autocontrol                             | 73  |
| 3.5.11. Búsqueda de Información                 | 75  |
| 3.5.12. Calidad de Trabajo                      | 76  |
| 3.5.13. Capacidad de decisión                   | 77  |
| 3.5.14. Capacidad de gestión                    | 78  |
| 3.5.15. Compromiso con el orden                 | 79  |
| 3.5.16. Compromiso con la Seguridad             | 80  |
| 3.5.17. Comunicación Persuasiva                 | 81  |
| 3.5.18. Conocimiento del entorno                | 82  |
| 3.5.19. Coordinación                            | 84  |
| 3.5.20. Creatividad                             | 86  |
| 3.5.21. Credibilidad Técnica                    | 88  |
| 3.5.22. Cumplimiento de procesos                | 89  |
| 3.5.23. Desarrollo de Personas                  | 90  |
| 3.5.24. Ética / Integridad                      | 91  |
| 3.5.25. Gestión de Conflictos                   | 92  |
| 3.5.26. Habilidad de Análisis                   | 93  |
| 3.5.27. Habilidad de Control                    | 94  |
| 3.5.28. Iniciativa                              | 95  |
| 3.5.29. Liderazgo                               | 97  |
| 3.5.30. Orientación a la mejora continua        | 99  |
| 3.5.31. Pensamiento Estratégico                 | 100 |
| 3.5.32. Preocupación por el orden y la claridad | 101 |
| 3.5.33. Productividad                           | 102 |



### **3.6. Competencias Técnicas**

104

## ***CAPÍTULO IV***

**Propuesta de un Diseño de Levantamiento de Perfiles por Competencias para el mejor rendimiento organizacional en la Compañía Avilan Courier.**

### **4.1. Perfiles por Competencias** 106

4.1.1. Instrucciones 106

4.1.2. Escala para la Clasificación de Actividades 106

4.1.3. Graduación de las Escalas 107

4.1.4. Fórmula 107

### **4.2. Levantamiento de Perfiles por Competencias** 109

4.2.1. Gerente General 110

4.2.2. Gerente de Recursos Humanos 114

4.2.3. Jefe de Recursos Humanos 118

4.2.4. Jefe de Sistemas 122

4.2.5. Asistente de Recursos Humanos 126

4.2.6. Ayudante de Limpieza 130

4.2.7. Mensajero 134

4.2.8. Recepcionista 138

4.2.9 Gerente Financiero 142

4.2.10. Asistente Financiero 146

4.2.11. Contador General 150

4.2.12. Asistente Contable de Impuestos 154

4.2.13. Asistente Contable de Tesorería 158

4.2.14. Gerente de Operaciones 162

4.2.15. Asistente de Operaciones 166

4.2.16. Jefe de Bodega 170

4.2.17. Asistente de Bodega 174

4.2.18. Gerente Comercial 178

4.2.19. Asesor Comercial 182

4.2.20. Jefe de Crédito y Cobranza 186

|   |            |
|---|------------|
| 4.2.21. Asistente de Crédito y Cobranza | 190        |
| 4.2.22. Auxiliar de Empaque y Despacho  | 194        |
| <b>4.3. Presupuesto</b>                 | <b>198</b> |
| <b>Conclusiones</b>                     | <b>199</b> |
| <b>Recomendaciones</b>                  | <b>200</b> |
| <b>Bibliografía</b>                     | <b>201</b> |

## INTRODUCCIÓN

El incremento de las empresas en el Ecuador y la alta competitividad en el mercado laboral ha llevado a una búsqueda constante de nuevas herramientas de gestión a desarrollarse en el talento humano debido a que el éxito de toda organización depende del recurso humano, el mismo que es el encargado del cumplimiento de las metas, estrategias y objetivos organizacionales.

Desde su nacimiento en el año 2008 Avilan Courier ha sido una empresa trascendente para el mercado y sobre todo para un servicio rápido de mercaderías o Courier, siendo modelo de liderazgo e innovación; creando permanentemente servicios ágiles y seguros para sus clientes.

Por esta razón se ha visto viable implementar un sistema de levantamiento de perfiles por competencias laborales, ya que se logrará encausar el potencial de actuales y futuros colaboradores en la misma dirección de los objetivos de la empresa, que el personal pueda observar su misión en el cargo que sea asignado y a su vez pueda ser ubicado acorde a sus habilidades, conocimientos y aptitudes lo cual permitirá a la empresa elevar el grado de productividad y a su vez obtener un mejor clima laboral ya que el colaborador se sentirá motivado sin dar lugar a la frustración en sus horas laborables, asimismo se pretende realizar una redistribución de funciones que permita equilibrar la cantidad de actividades que cada persona de dicha empresa se encuentra en la capacidad de realizar para ello se creará un manual de funciones donde se especificará la actividad que cada colaborador estará dispuesto a realizar y su grado de responsabilidad a lo largo del desarrollo de sus actividades.

La función primordial de este sistema es de permitir la mejora de los procesos y excelencia en el servicio optimizando el tiempo, dichos procesos ayudara a distribuir de manera equitativa las funciones de cada uno de los colaboradores de la empresa, en los nuevos espacios, por los cuales se esta transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y el avance tecnológico.

Toda gestión que se realiza en la actualidad ya no está basada solo en elementos como la tecnología y la información si no que la clave de una gestión acertada está en las personas que en ella participa.

Es por eso que ya no se debe sentir temor de lo desconocido si no cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro y sobre todo brindar todas las fortalezas y conocimientos para lograr una ventaja competitiva a diferencia de las otras empresas en el mercado.

El presente trabajo de investigación y aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería en Recursos Humanos, está conformado por 4 partes: en la primera, se definen los objetivos del estudio y planteamiento del problema, que sostienen el fundamento de la investigación; en el Capítulo I se realiza un breve estudio de la base teórica, exposición de la organización, y un análisis de la Gestión del Talento Humano realizada en un modelo por competencias; en el Capítulo II se realiza un modelo investigativo que permite identificar la situación actual respecto a la problemática encontrada; en el Capítulo III; se diseñará un Diccionario por Competencias el mismo que estará conformado por tres niveles que serán de vital importancia para proceder al levantamiento de perfiles por competencias; en el Capítulo IV se describe la propuesta de mejora planteada por el Investigador seguida del Levantamiento de Perfiles por Competencias.

Después de los estudios realizados en la Universidad Tecnológica Equinoccial se ha establecido que cada uno de nosotros somos ente de cambio para mejorar la economía de nuestro país y contribuir al desarrollo organizacional de las empresas, por ende creo que este proyecto ayudará a que Avilan Courier siga en una permanente evolución fortaleciendo sus debilidades en el área administrativa.

# PROTOCOLO DE TESIS

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

AVILAN COURIER en los últimos meses ha incrementado nuevos planes, programas e ideas de mejora en los servicios de la misma; de la revisión realizada se ha observado que la organización al no tener estructurado perfiles por competencias ha disminuido su calidad en los procesos de reclutamiento y selección de personal, puesto que no se identifican las capacidades fundamentales para obtener rendimientos superiores en el ejercicio de las funciones.

En los estudios realizados en AVILAN COURIER también se verificó que los colaboradores no tienen en claro sus funciones, tareas, y actividades inherentes al cargo, dando como resultado confrontación entre colaboradores y por ende un mal clima laboral.

En tal virtud se puede desarrollar un levantamiento de perfiles por competencias que contribuirá al ordenamiento del Recurso Humano como departamento encargado de la gestión de personas, en este diseño se aplicarán entrevistas, encuestas, es decir se validará las funciones que debe cumplir cada colaborador en su puesto de trabajo, creando así la técnica ganar – ganar, lo que servirá para un incremento en la productividad de la organización y la satisfacción de la persona al pertenecer a esta prestigiosa organización donde podrá desarrollarse profesionalmente.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo se podría medir el perfil de la persona vs puesto de trabajo?

¿De qué manera determinar la persona apropiada para cubrir un puesto de trabajo?

¿En que se beneficiará Avilan Courier al aplicar un diseño de perfiles por competencias?

¿Cómo se desarrollaría el clima laboral al momento de aplicar este diseño?

## **3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La realización de un diseño de perfiles por competencias, de cada uno de los cargos que existen en la empresa Avilan Courier, serán esenciales para el desarrollo de un cargo, de esta manera tener a la persona correcta en el sitio correcto, pues al conseguir esta premisa se logrará que los costos de operación sean reducidos, mejore el servicio y por ende la competitividad de la organización.

Por esta razón es muy importante determinar el perfil adecuado que deberá tener cada una de las personas, que realicen cualquier actividad o función encomendada por la compañía Avilan Courier; ya que de no hacerlo no se podrán obtener los resultados esperados.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo General**

Diseñar Perfiles de cargos por Competencias para el mejor rendimiento organizacional en la Compañía Avilan Courier.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las competencias necesarias para cada uno de los cargos en la empresa Avilan Courier.
- Diseñar el diccionario de competencias organizacionales
- Diseñar perfiles por competencias de cada puesto existente en Avilan Courier, que permita administrar adecuadamente el Talento Humano de la compañía.

## **5. Idea a Defender**

Con el diseño efectivo del levantamiento de perfiles por competencias, la empresa Avilan Courier logrará mejorar el rendimiento de su personal y de esta forma incrementar los niveles de competitividad organizacional.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Descripción y análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puesto, en otras palabras, identificado el contenido se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

“Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado.

Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.

Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.”<sup>1</sup>

Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

#### 1.1.1. Información necesaria para el Análisis de Puestos

La descripción de puestos tiene varios momentos, como ya se ha visto, que se realimentan entre sí para lograr el objetivo central. El análisis del puesto se hace partir de la información recolectada y se utiliza para darle consistencia a lo revelado. Permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de concluir el análisis del puesto.

---

<sup>1</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc GRAW – HILL.p.56.



## El Análisis y Descripción de Puestos Identifica:



FUENTE: Martha Alles

### 1.2. Métodos de Descripción y Análisis de Puestos

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto.

#### 1.2.1. La Entrevista

El analista visita personalmente al empleado que puede proporcionarle información relevante sobre el puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo, debe entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores para verificar la información proporcionada por los empleados.

#### Ventajas:

- Los datos relativos a un puesto se obtienen de los empleados que los ocupan, que son quienes lo conocen mejor.
- Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.

- Este método es el que proporciona mayor rendimiento en el análisis.
- Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

#### **Desventajas:**

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo y tiene un costo operativo elevado

“Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa, en ocasiones tareas poco relevantes ocupan un espacio importante en el relato y se describen en breves palabras tareas de alto impacto para la organización”<sup>2</sup>

#### **1.2.2. Los Cuestionarios**

Se solicita a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan deberes y responsabilidades relacionados con su puesto. El cuestionario puede hacerse con preguntas estructuradas y abiertas. Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; y es menos costoso que la entrevista. Sin embargo, el desarrollo y prueba del cuestionario para asegurarse de que los trabajadores entiendan las preguntas puede ser un proceso costoso y de mucho tiempo.

#### **Ventajas:**

- Los ocupantes del puesto y sus supervisores directos pueden llenar el cuestionario conjuntamente.
- Es el método más económico y el que más personas abarca porque puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y ser devuelto con relativa rapidez.

---

<sup>2</sup> Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica, p.118.

- Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

**Desventajas:**

- No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo.
- Exige que se planee y se elabore con cuidado.

**1.2.3. Observación Directa**

El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Generalmente va acompañado de entrevista y análisis con el ocupante del puesto o con el supervisor.

**Ventajas:**

- Veracidad de los datos obtenidos.
- No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores. Es el método ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos.

**Desventajas:**

- Costos elevados porque el analista tiene que invertir bastante tiempo.
- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto no permite obtener datos importantes para el análisis.

Este método puede ser útil cuando una tarea que pueda ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tarea de limpieza o fábrica.

#### **1.2.4. Los Formularios**

“Principales ítems de un formulario de análisis de puestos:

- Título del puesto, división, sector o gerencia
- Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- Otros requisitos: de personalidad, competencias.
- Preparado por, aprobado por, fecha.

La conveniencia de utilizar un método u otro, o una combinación de ellos dependerá de cada caso. Lo más usual es utilizar varios métodos al mismo tiempo y será el especialista el que opte por uno u otro.”<sup>3</sup> Por ejemplo puede utilizarse el método de observación directa para puestos operativos, en forma conjunta con formulario y entrevista para puestos de supervisión y solo cuestionarios para personas que estén en lugares alejados de las oficinas centrales. Cada caso es particular y se deberá optar por lo más conveniente en cada uno.

#### **1.3. Descripción de Puestos**

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización, asimismo su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del

---

<sup>3</sup> Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.p.116.

puesto, la periodicidad de su relación, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas, Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

### **1.3.1. Esquema de la Descripción de Puestos**

Es parte del levantamiento o recolección de la información que luego será analizada, luego se confirma levantamiento y finalmente se realiza la descripción del puesto, en general utilizando un formulario estandarizado.

Para una correcta descripción de puesto es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencia de áreas, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.

- Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: del alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los recursos humanos que maneja.

### **1.3.2. Beneficios de la Descripción de Puestos**

Los beneficios más importantes de una correcta descripción de puestos son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar, y desarrollar al personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.

- Es vital en los planes de sucesión.
- Para analizar flujos de información de la compañía.

### **1.3.3. La Importancia de las Descripciones de Puestos**

Una correcta definición de aquello que se desea encontrar será el primer paso para el éxito en un proceso de selección de personas, cualquiera sea su nivel.

Del mismo modo, una adecuada definición del puesto, con su correspondiente descripción, no solo facilita la búsqueda del nuevo colaborador, sino será un documento imprescindible cuando se quiera hacer una promoción interna, una búsqueda en el mercado, la evaluación de desempeño del ocupante de la posición y de las restantes funciones del área.

“La descripción de puestos, puede ser vista como innecesaria por unos burócratas por otros, son la base de un buen sistema de gestión de recursos humanos”<sup>4</sup>.

## **1.4. Fases Necesarias para Implementar el Modelo de Perfiles por Competencias**

### **1.4.1. Detección de problemas (necesidades)**

La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias:

### **1.4.2. Medición de clima organizacional.**

Que es un diagnóstico de clima organizacional, con esta medición se pretende conocer cuál es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores sobre su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos, y demás factores que lo constituyen.

---

<sup>4</sup> Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.p.132.

### **1.4.3. Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos**

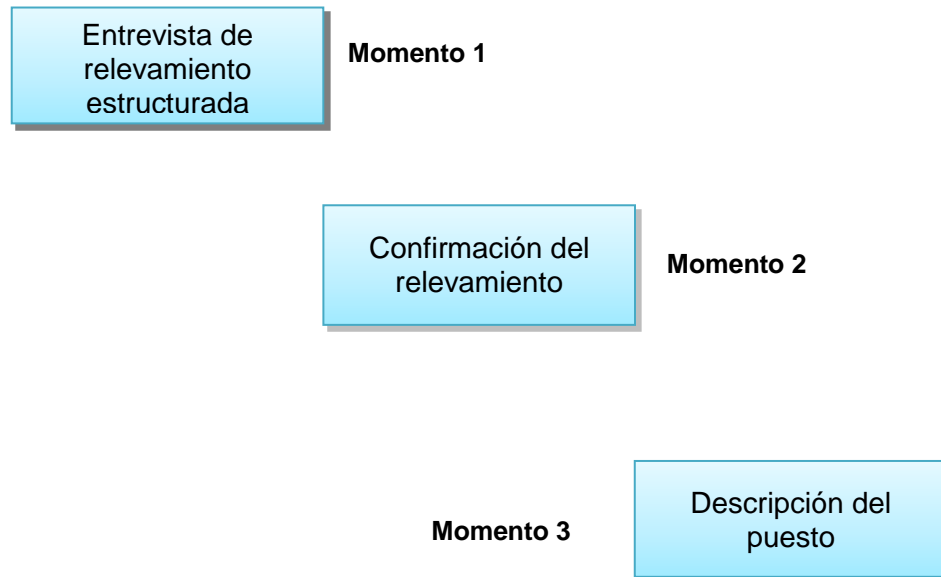
Esta segunda etapa permite revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias.

### **1.4.4. Análisis de tareas**

Una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad, tal análisis consiste en especificar las tareas que están causando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución, es decir determinar el modo de modificarlas entregando propuestas para su resolución, o también puede darse la posibilidad que tras haber analizado cada tarea exista una o algunas que deban ser eliminadas. El análisis de las tareas que se desarrollan en los puestos de trabajo junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se cumplen de forma estable, cuando las causas puedan ser catalogadas de la siguiente manera:

- Agentes externos: problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.
- Agentes personales: es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no cumplir bien su labor, por ello se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias desarrollar en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el trabajador presente las conductas apropiadas, para desarrollar nuevas competencias.

### 1.4.5. Tres Momentos de la Descripción del Puesto



FUENTE: Martha Alles

Proceso para realizar la Descripción de Puestos:

- Entrevista de relevamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.
- Confirmación de la información obtenida.
- Descripción del puesto propiamente dicha.

## 1.5. Cómo Redactar las Descripciones de Puestos

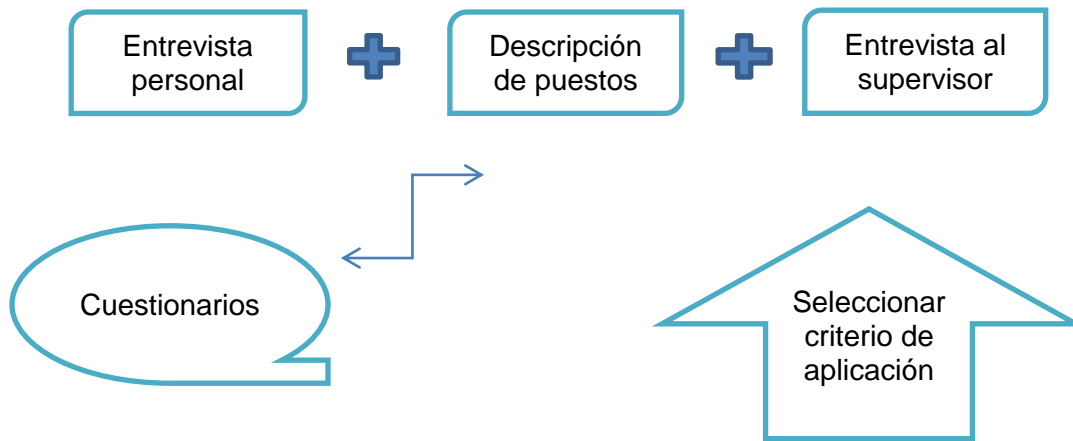
### 1.5.1. Identificación del Puesto

“Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente.

No se debe utilizar diferentes nombres para puestos similares, si los gerentes son de igual nivel no se puede llamar a unos gerentes divisionales, a otros gerentes departamentales y a otros solamente gerentes.”



## Plan de Trabajo



FUENTE: Martha Alles

### 1.5.2. Resumen del Puesto

“Misión del Puesto”, “Síntesis del Puesto” son diferentes nombres para un mismo concepto: una frase que resume el propósito del puesto o u razón de existir en la organización.

“Como su nombre lo indica, debe ser breve, sólo se detallan las actividades principales.

Nunca se debe incluir en un sumario ni en una descripción del puesto las denominadas frases abiertas, tales como. “otras responsabilidades”, o las demás que le asignen sus jefaturas, si existen deben detallarse.”

### 1.5.3. Relaciones

Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- Reporta a:
- Supervisa a:
- Trabaja con (nombre del puesto)

- Fuera de la compañía: por ejemplo, proveedores, clientes, autoridades o asesores, como abogados, auditores y otros consultores.

#### **1.5.4. Responsabilidades y Deberes**

Consiste en una lista detallada de estos aspectos de la función, se debe ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que debe realizarse una vez al año.

#### **1.5.5. Autoridad**

En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

#### **1.5.6. Criterios de Desempeño**

Significa en general qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes.

#### **1.5.7. Condiciones de Trabajo y Ambiente**

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el levantamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento inherente al puesto.

#### **1.5.8. Adecuación Persona - Puesto**

Como paso final de la descripción, debe analizarse la adecuación de la persona al puesto.

Para ello debe incluirse en el análisis del perfil del empleado, que deliberadamente se ha dejado fuera del proceso hasta este punto.

Los mapas y planes de carrera se confeccionan y analizan a partir de la descripción de puestos.

Una ventaja de trabajar bajo esta metodología es que las descripciones pueden realizarse, en ocasiones por familia de puesto, si se desea dar prominencia a las competencias y no describir en forma detallada las tareas.

Por lo tanto dentro de un esquema por competencias, la descripción del puesto puede hacerse con diferente grado de detalle en cuanto a las funciones y debe contener una correcta descripción de las competencias requeridas para cada puesto, con el grado de cumplimiento necesario.

## **1.6. Modelo de Gestión por Competencias**

### **1.6.1. Contexto de la Gestión del Talento Humano**

El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. “Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos”<sup>5</sup>. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre.

---

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc GRAW – HILL..p.226.

“Para definir a las personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc. Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones clasificar los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obreros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas en las fábricas respectivamente.”<sup>6</sup>

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicios, pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas y privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Se vive en una sociedad de organizaciones, se nace en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas.

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, Rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros.) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y, de ese modo, se beneficien ambas partes.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano. “Términos como empleabilidad y fomento del

---

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc GRAW – HILL..pp.226-227.

espíritu empresarial al interior de la organización se emplean para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros”<sup>7</sup>.

## **1.7. Gestión del Talento Humano por Competencias**

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

### **1.7.1. Dimensiones del Modelo de Gestión por Competencias**

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

#### **1.7.2. Identificación de Competencias**

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

#### **1.7.3. Formación Basada en Competencias**

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la

---

<sup>7</sup> Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc GRAW – HILL.p.227.

norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

#### **1.7.4. Certificación de Competencias**

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la ejecución previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

#### **1.7.5. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa.**

Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada. Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización.

#### **1.7.6. Aplicar el Concepto de Competencia a la Descripción del Puesto**

La Gestión del Talento Humano bajo el esquema de competencias es el que va a ser utilizado en la organización, por lo tanto estas deberán ser consideradas en el momento de describir los puestos. Los cuestionarios y entrevistas que se realicen para efectuar el levantamiento deben prever esta información.

La descripción del puesto se realizará relevando información objetiva y preguntas especialmente diseñadas para relevar las competencias.

En el momento de redactar las descripciones de puestos se deben relevar las competencias involucradas para esa posición. Para ello se realiza el paso denominado asignación de competencias y grados a puestos. Lo usual es que las competencias específicas estén relacionadas con un área en particular, si

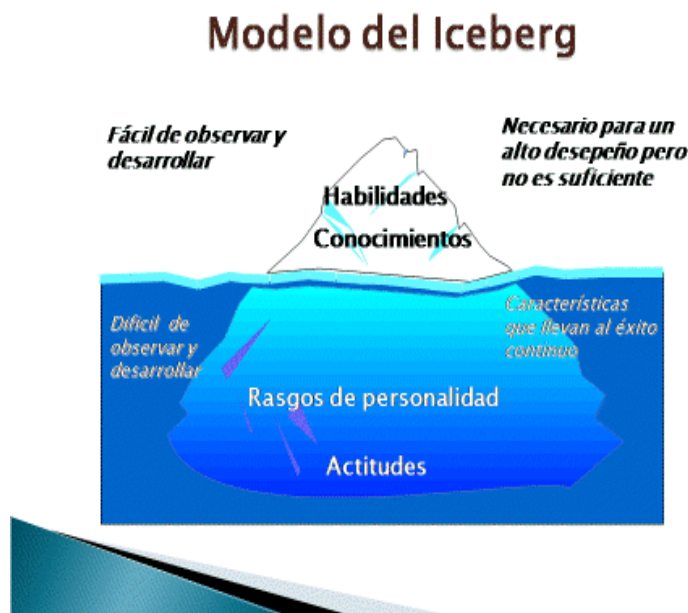
esto es así, en el momento de la descripción del puesto sólo se debe confirmar el nivel o grado requerido de cada competencia.

Se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización.

Luego se deberá considerar a que área pertenece el puesto de este modo se asignaran las competencias específicas. Por último se deberá analizar en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias.

### 1.8. Concepto de Competencia

“Una competencia es una característica subyacente de una persona que le permite tener un desempeño superior en un empleo, puesto o situación dada”<sup>8</sup>. El modelo del "iceberg", demuestra diferentes niveles de competencia. La analogía dentro de la ilustración es deliberada: mientras algunos elementos son fácilmente identificables y cuantificables en la superficie; hay algunos que son más difíciles de detectar, aunque, en la mayoría de los casos, son los más significativos.



<sup>8</sup> Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.p.81.

- Las destrezas son las actividades que la gente puede realizar bien, como por ejemplo, la programación de computadoras.
- El conocimiento es lo que la persona sabe sobre un tema específico. como por ejemplo, un lenguaje de programación.
- El rol social es la imagen que un individuo muestra en público presenta que lo que él o ella piensa es importante. Representa los valores de la persona, como por ejemplo ser un empleado diligente o un líder.
- La Imagen de sí mismo es la visión que la gente tiene de si misma. Refleja su identidad, como por ejemplo verse como un experto.
- Los rasgos son características permanentes de las personas. Reflejan la forma en que se tiende a describir a las personas (por ejemplo, "ella es una persona fiable" o "él es una persona adaptable"). Estas características son las conductas habituales por medio de las cuales reconocemos a las personas.
- Los motivos son los pensamientos y preferencias inconscientes que conducen la conducta, porque las conductas son una fuente de satisfacción (por ejemplo, ímpetu de éxito y deseo de hacer las cosas mejor).

“Es importante distinguir los diferentes niveles porque tienen implicaciones significativas en la planificación de los Recursos Humanos. Los niveles superiores (destrezas y conocimientos), por lo general, son más fáciles de formar y desarrollar, mientras que los que se encuentran debajo de la superficie son más difíciles. Como resultado, tiene mucho más sentido contratar o seleccionar personas por las competencias más arraigadas, que entrenarlas en ellas en corto tiempo. Sin embargo, es imposible desarrollarlas en un período más largo por medio de la planificación de carreras y cambios de empleo para las personas a las que se les dará la oportunidad de desarrollar características que serán importantes en futuros cargos de más nivel”<sup>9</sup>.

Al definir las competencias, es importante distinguir entre dos categorías principales:

---

<sup>9</sup> Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica. p.74.



### **1.8.1. Competencias Claves**

Son las características que todo empleado tiene que tener para realizar el trabajo de manera efectiva (pero éstas no distinguen al empleado promedio del superior). Por ejemplo, un buen corredor de seguros debe tener un conocimiento adecuado de sus productos, pero esto no necesariamente es suficiente para asegurar un desempeño destacado.

### **1.8.2. Competencias Diferenciadoras**

Son las características que poseen los empleados superiores, pero de las que carecen los empleados promedio. Por ejemplo, un corredor de seguros simpático y que se enfoque en los clientes y que pueda ponerlos en el lugar de clientes potenciales para comprender realmente cuáles productos son importantes para ellos y cuáles no.

### **1.8.3. Evolución de las Competencias Según los Niveles Jerárquicos**

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar el grado en el cual son necesarias. Por ejemplo, la competencia capacidad de aprendizaje tiene un contenido e importancia diferentes si observamos a un joven profesional y a un directivo de área.

Del mismo modo y en sentido inverso, la competencia pensamiento estratégico, si bien es importante en los jóvenes, futuros ejecutivos de una empresa, será un requisito excluyente cuando se observa o analiza a la máxima conducción de la misma.

Un buen ejemplo de este concepto se puede encontrar en la competencia liderazgo. No se requiere el mismo grado de desarrollo para el gerente general de la compañía que para el jefe de capacitación. Estas dos últimas posiciones requieren la competencia de liderazgo, pero en un grado o nivel diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias, la visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y verán en las personas que la poseen.

#### 1.8.4. Grados de Competencia

Es necesario fijar distintos grados. En todos los casos, tanto a competencia como los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas.

Ejemplo:

---

##### **Liderazgo**

A: Alto. Genera en todos los ámbitos y actividades en un ambiente de entusiasmo y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación.

---

B: Bueno. Es reconocido en su entorno laboral como un líder y modelo a seguir transmite a las personas los valores y visión del negocio, y estas depositan su confianza en él.

---

C: Mínimo Necesario: Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.

---

#### 1.8.5. Por qué utilizar un Enfoque Basado en Competencias

Un enfoque basado en competencias tiene como marco de referencia el desempeño del mejor personal de la empresa. Las organizaciones pueden mejorar su desempeño general contratando candidatos con estas competencias. También pueden diseñar programas muy bien orientados para desarrollar las competencias esenciales que ayudarán a los empleados promedio a alcanzar el próximo nivel.

El costo de las malas decisiones de selección puede ser considerable. Se debe tomar en cuenta los elevados costos que conlleva abrir un cargo, incluyendo costos de publicidad y selección. Luego, considere las implicaciones negativas en los costos a largo plazo en caso de contratar a la persona incorrecta, incluyendo:

- Dinero desperdiciado en entrenamiento y desarrollo.
- Baja productividad y calidad mientras un empleado con desempeño pobre está en el cargo.
- Pérdida de oportunidades (ventas que no se concretan, procesos que no se mejoran, objetivos que no se cumplen).
- Baja moral cuando otros luchan por reactivar la productividad.
- Clientes insatisfechos que no dan una segunda oportunidad.

Un proceso de selección basado en competencias ayuda a que las organizaciones eviten estos costos proveyendo una estructura para contratar, desarrollar y promover constantemente, empleados sobresalientes. Cuando se emplea este proceso las cifras se reducen, el desempeño individual y grupal mejora y la organización desarrolla una dinámica y ágil fuerza de trabajo que puede solucionar problemas, modificarse con el tiempo y cumplir con los objetivos estratégicos de negocio.

## MARCO CONCEPTUAL

### 1.2. Conceptos de términos a utilizarse

En el desarrollo del diseño de un sistema de perfiles por competencias para el mejor rendimiento organizacional en Avilan Courier se tratarán varios términos que no son muy conocidos, por ello se ha visto la necesidad de indicar el concepto de cada uno:

- **“Perfil Profesional:**

Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

- **Descripción de Puestos:**

La descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo

- **Puesto:**

El conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización, se denomina puesto de trabajo.”<sup>10</sup>

- **Cargo:**

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

- **Tarea:**

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo.

---

<sup>10</sup> Redondo, A. (2009). *Dirección del Talento Humano en la empresa*. Puerto Rico: Educosta.p.118.

- **Función:** Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reitera que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.
- **Selección de Personal:**  
Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.
- **“Competencias:**  
Todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.”
- **Competencias Básicas:**  
Se considera como competencias básicas aquellas que constituyen como indicador al desarrollo humano de cada país.
- **Competitividad:<sup>11</sup>**  
La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo.
- **Administración:** Es la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales,

---

<sup>11</sup> Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.p.59.

tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

- **Assesment Center:**

El Assesment Center o el Centro de Desarrollo y de Evaluación es un método de evaluación de competencias de personas

- **Mejoramiento Continuo:**

Es un patrón mediante lo cual la organización genera y modifica sistemáticamente sus rutinas de operación en busca de una mejora en su efectividad

- **Productividad:**

La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción.

- **“Habilidades – Destreza**

Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.”<sup>12</sup>

- **Conocimiento:**

Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

- **Entrevista de Selección:**

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante

---

<sup>12</sup> Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.p.83.

- **Eficiencia:**  
 Uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar dispendios y errores. Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.
  
- **Eficacia:**  
 Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecido.
  
- **Efectividad:**  
 Capacidad de obtener resultados
  
- **“Cualidades:**  
 Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
  
- **Actitudes:**  
 Inclínación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.”
  
- **Aptitud:**  
 Característica biológica o aprendida que permite a una persona hacer algo mental o físico.
  
- **Área Ocupacional:**  
 Agrupación de funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede identificarse, en principio, con el primer nivel de desglose de una sub- área de competencia.

13

---

<sup>13</sup> Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.p.113.

## MARCO DE REFERENCIAL

### 1.3. Historia de AVILAN COURIER

“AROUND THE PLANET FROM ECUADOR CIA LTDA” se crea el 13 de Octubre del 2008, inicia operaciones con tres envíos diarios bajo la modalidad de “entregas en 24 horas”. Los socios fundadores supervisaban personalmente la operación para que las misivas y encomiendas llegaran a su destino sin inconvenientes y en forma oportuna. Para este fin utilizaron empresas de transporte de pasajeros intermunicipal.

En esta primera fase, el despegue en el mercado ecuatoriano se llevó a cabo gracias a la financiación de prestamistas personales. Igualmente se inició un proceso de consecución de personal, altamente motivado y con espíritu de trabajo en equipo.

El interés de los socios por generar impacto de marca crece, gracias a la experiencia que iban adquiriendo en el medio y al conocimiento en temas de marketing que recibieron en sus estudios profesionales o en cursos y seminarios. Es así como se genera una estrategia de expectativa.

La Compañía adopta parámetros de administración moderna y con la profesionalización de su personal se aplicaron diversas teorías, diseñando un Modelo de Gestión Gerencial, como contribución a consolidar la unidad empresarial.

En el 2010 es Líder del sector, con amplias oportunidades en el mercado internacional y es así como se inicia el proceso de internacionalización.

Bajo la estrategia de Integración se estructura en dos frentes:

Integración Interna: Con el propósito de optimizar los recursos físicos, tecnológicos, los procesos y la productividad del Talento Humano se crean los “CGC” Centros de Gestión Corporativa.



Integración Externa: Integrando múltiples servicios al mercado “Centro de Soluciones” ofreciendo soluciones en transporte aéreo y terrestre, almacenamiento, pick & pack, distribución y medios de pago; procesos que se soportan en los portafolios de las Aliadas

La incursión de jugadores internacionales y el fortalecimiento de la red en otros países generan el establecimiento de alianzas con operadores globales.

Para la elaboración del presente proyecto se utiliza el Nombre Comercial de la Compañía que es “AVILAN COURIER” más no la razón social

#### **1.4. Descripción de la empresa**

La finalidad de la compañía es brindar un servicio de correo rápido de mercaderías que no sean de prohibida importación, así como de tráfico postal en el que se incluyen cartas, impresos, periódicos, prensa, fotografías, títulos, electrodomésticos, que no sean sujetos de licencia, pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, pero desprovistos de toda finalidad comercial, que ingresan y salen del país bajo el “Régimen Particular o de excepción Tráfico Postal Internacional y correo rápido” controlado por la Corporación Aduanera Ecuatoriana, servicio que se ofrece desde y hacia los países de Estados Unidos y España actualmente.

##### **1.4.1. Misión**

Satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de nuestros Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de Nuestros líderes de acción y el sentido de compromiso con nuestro País.

##### **1.4.2. Visión**

Ser un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

### **1.4.3. Principios y valores corporativos**

- Honestidad  
Congruencia en lo que pensamos, decimos y hacemos.
- Entusiasmo  
Motivación optimista inspirada en servicio y resultados.
- Compromiso:  
Cumplir las propuestas y metas planteadas.

- Cumplimiento:

Es la realización de nuestra labor acorde con las características de calidad, cantidad y oportunidad negociadas y anunciadas.

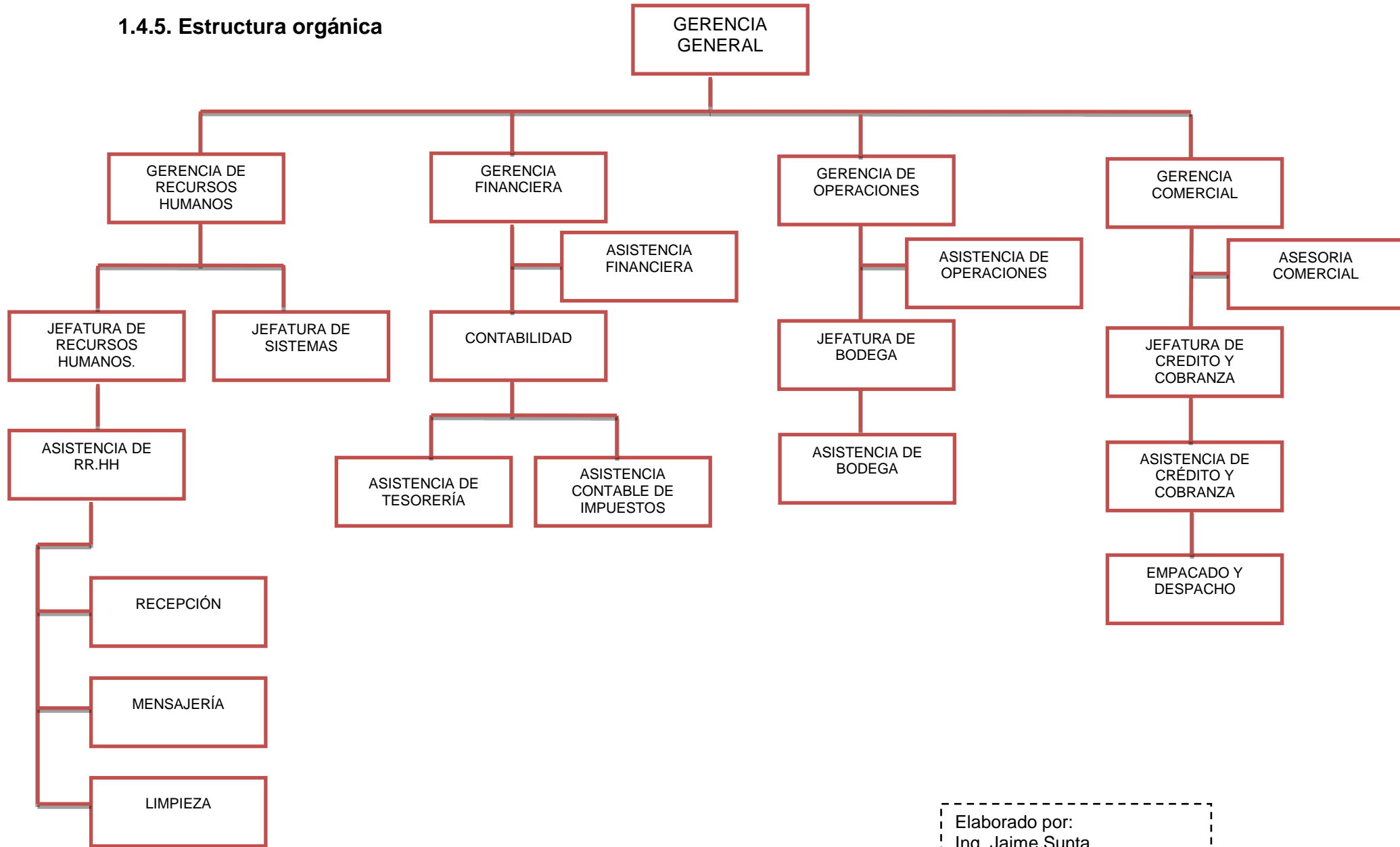
- Agilidad:  
Es la facilidad y destreza con las cuales desarrollamos las labores y atendiendo de manera fluida y satisfactoria a nuestros interlocutores.

### **1.4.4. Política de calidad**

Prestar servicios logísticos de MENSAJERIA Y PAQUETERIA dentro y fuera del territorio Nacional, de una manera confiable, ágil, oportuna, y de fácil acceso para todos nuestros clientes.

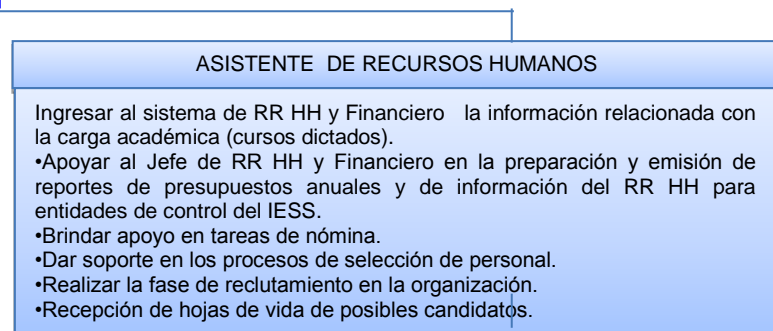
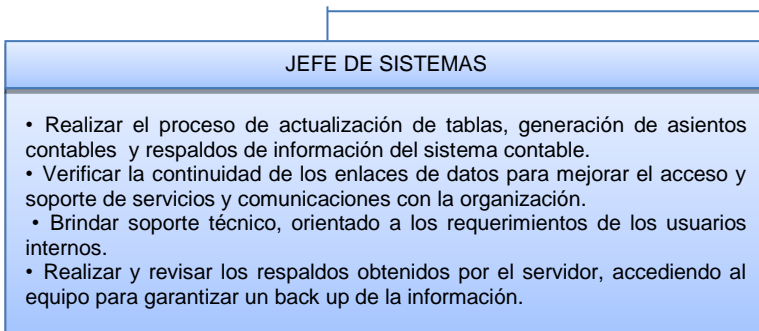
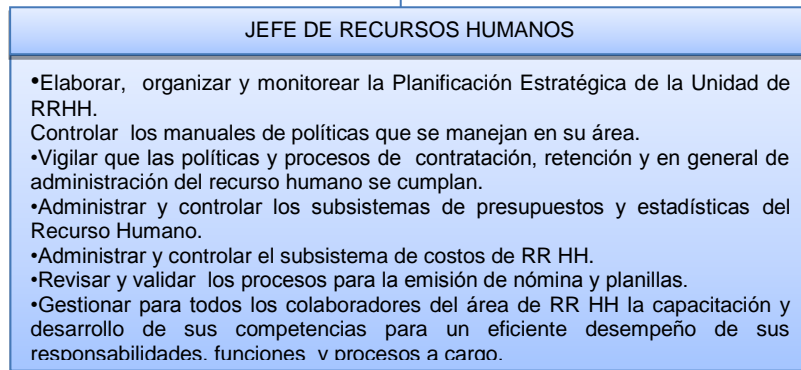
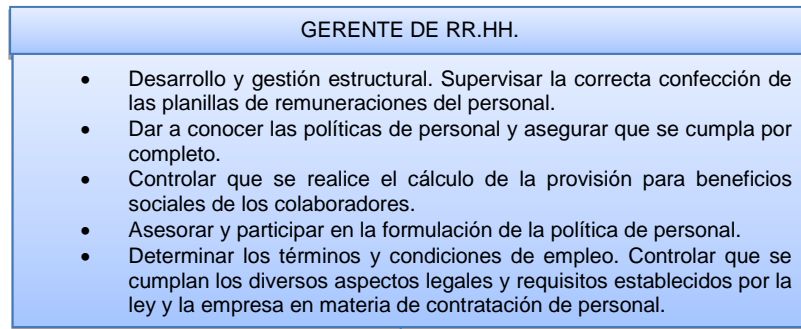
Brindar soluciones a las necesidades de los clientes de una manera empática, disponiendo del recurso humano capacitado, de nuestros recursos tecnológicos y materiales, para lograr los objetivos planteados inicialmente como son la satisfacción en servicios al cliente, de tal manera permanecer y acrecentar las relaciones con los mismos, proveedores y colaboradores, para contribuir en el crecimiento, fortalecimiento de nuestro servicio de Mensajería y Paquetería.

### 1.4.5. Estructura orgánica



Elaborado por:  
Ing. Jaime Sunta.  
Fecha de Elaboración:  
Octubre, 2010.

## 1.4.6. Orgánico Funcional del Área de Recursos Humanos



## CAPÍTULO II

### 2.1. Metodología de la Investigación

#### 2.1.1. Técnicas de Recolección de Datos

Existen diversas técnicas de recolección de información que permiten obtener los datos necesarios de la situación existente, usualmente, se utilizan las entrevistas, cuestionarios, observación, encuestas, análisis o inspección de registros, entre otros, claro está, complementándolos entre sí (máximo utilizando dos o tres) para ayudar a garantizar una investigación completa.

Es importante definir cada una de estas herramientas para poder realizar la selección de la más adecuada para nuestra indagación. Esta, a su vez, permitirá extraer la cantidad y calidad de datos necesarios para el tratamiento del problema de investigación que concierne a esta investigación.

#### 2.1.2. Observación

Es una de las técnicas más antiguas cuyas, primeras contribuciones, serían completamente difíciles de precisar, a través de los sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea y luego la organiza intelectualmente. Se puede definir a la observación “como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación”<sup>14</sup>

Se puede afirmar que la observación científica conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. Supone un conocimiento profundo de un marco teórico que oriente al investigador.

La ventaja principal de esta herramienta, relacionándola con el problema de investigación definido en este trabajo radica en que los hechos son percibidos por el investigador directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándolo ante la situación natural presentada. Es decir, facilita identificar, claramente, cuáles

---

<sup>14</sup> SABINO, C. (1996). *El proceso de investigación*. Buenos Aires- Argentina: Editorial Lumen – Humanitas.p.166.

son los factores que inciden para que se produzca el retraso en los procesos que implican la intervención del Talento Humano.

La observación es directa, el investigador es parte del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante; esta puede ser directa cuando el investigador pertenece a realidad que se investiga. Cuando el observador no pertenece al grupo y solo está presente con el fin de obtener información, se considera como observación no participante o simple.

### **2.1.3. Encuestas**

Implica la recolección de datos partiendo de la utilización de formularios, los cuales deben estar orientados a los problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes de documentales y demás sistemas de conocimiento. Esta permite el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con relación al objeto de investigación.

### **2.1.4. Cuestionarios y entrevistas**

El cuestionario supone su aplicación a una población relativamente homogénea, con niveles y problemática similares. Estos pueden ser aplicados de manera colectiva, por correo o por llamadas telefónicas. En cambio, la entrevista supone en su aplicación, una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso acercamiento personal, “cara a cara”.

En el presente trabajo se van a utilizar encuestas para recolección de datos cuantificables que permitan asociar los distintos factores que provocan la existencia del problema planteado, pero, también se recurrirá a la observación directa para palpar la realidad de cada persona que trabaja en la organización e ir buscando objetividad en los datos tabulados de la encuesta.

### **2.1.5. Población – Muestra**

Avilan Courier es una organización que se encuentra en pleno proceso de expansión. Cuenta con una nómina promedio mensual de 45 trabajadores en los últimos tres meses. Este dato nos refiere que la población o el universo total de

investigación son completamente manejables para la aplicación de las técnicas de recolección de datos.

Es decir, que la encuesta de diagnóstico del problema puede ser aplicada a cada uno de los colaboradores sin excepción. Esta realidad constituye una gran ventaja ya que la extracción de la información será completamente objetiva porque se receptorá el sentir y el pensar de cada persona. El no recurrir a una muestra para el estudio hace que la información tenga un 0% de error y facilitará identificar eficazmente los aspectos inherentes al problema de investigación propuesto.

#### **2.1.6. Instrumento de Investigación**

En los puntos anteriores se había presentado las herramientas de recolección de datos, entre ellas las entrevistas, encuestas, observación y cuestionarios.

Analizando el enfoque del trabajo de investigación a presentar, se estableció la necesidad de recurrir a una encuesta diseñada con preguntas y cuestionamientos que arrojen datos cuantificables y así realizar una medición objetiva de resultados.

El instrumento de investigación consta de 10 preguntas, mismas que deberán ser respondidas por el colaborador. Las cuestiones planteadas consideran los posibles conflictos que pueden presentarse en la organización debido a la carencia del Manual de Perfiles de Cargos y su incidencia en los distintos procesos de Gestión del Talento Humano.

A continuación se presenta la encuesta.



AROUND THE PLANET  
FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.

## **2.2. Encuesta de opinión**

### **2.2.1. Objetivos**

Evaluar el grado de conocimiento que poseen los colaboradores de Avilan Courier sobre el diseño de perfiles por competencias.

Se levantó la información de una muestra de 45 personas que representan el 100% del personal de AVILAN COURIER, con el fin de evaluar sus estados de opinión acerca de un levantamiento de perfiles por competencias.

### **2.2.2. Instrucciones**

La encuesta es anónima, existe varios numerales que contienen varias opciones de las cuales deben ser escogidas tan solo una en cada pregunta de la encuesta. No hay un tiempo límite.

### **2.2.3. Nota Importante**

- Cuando se cita el término “competencias” en la encuesta se refiere a las características personales del individuo que le permiten realizar de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.
- Cuando se cita el término “manual de funciones” en la encuesta se refiere a un instrumento de administración de personal a través de los cuales se establecen las funciones y las competencias laborales de los colaboradores de la organización.

Agradecemos su colaboración....



## Pregunta 1

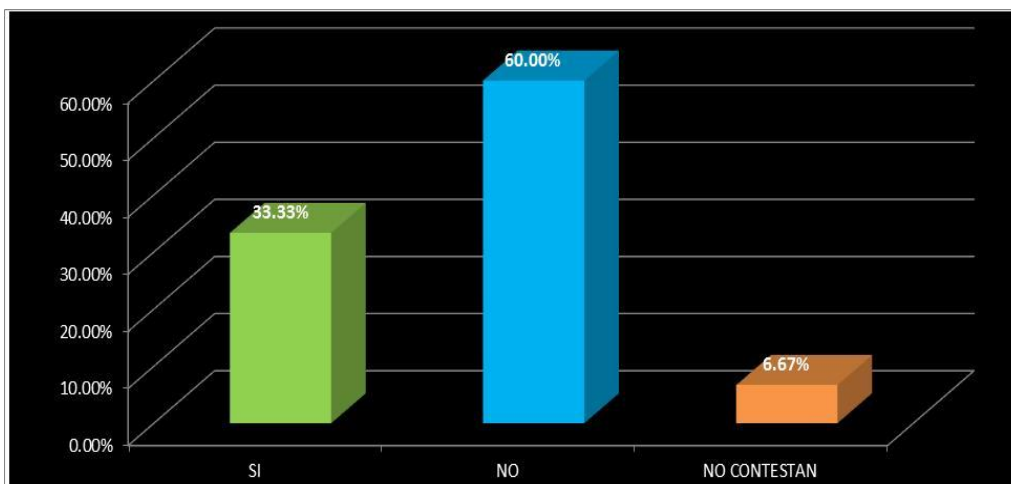
¿Conoce usted si la organización se maneja de forma clara en cuanto a las funciones que debe desarrollar el colaborador?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

### Resultados obtenidos de la encuesta:

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % | Frecuencia Acumulada % |
|--------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Si           | 15                  | 33.33                 | 33,33                  |
| No           | 27                  | 60.00                 | 93,33                  |
| No Contestan | 3                   | 6.67                  | <b>100</b>             |
| <b>Total</b> | <b>45</b>           | <b>100</b>            |                        |



El 60% de los colaboradores no conoce si la organización se maneja de forma clara en cuanto a las funciones que debe desarrollar cada colaborador mientras que el 33% si tiene conocimiento, y el 6.67% no contestaron a la pregunta. Por lo tanto es indispensable que la organización considere importante conocer cada una las funciones que debe desarrollar cada colaborador.

La organización debe contar con información necesaria sobre las funciones que debe desarrollar cada colaborador puesto que maximizará el desempeño y la productividad del mismo.

## Pregunta 2

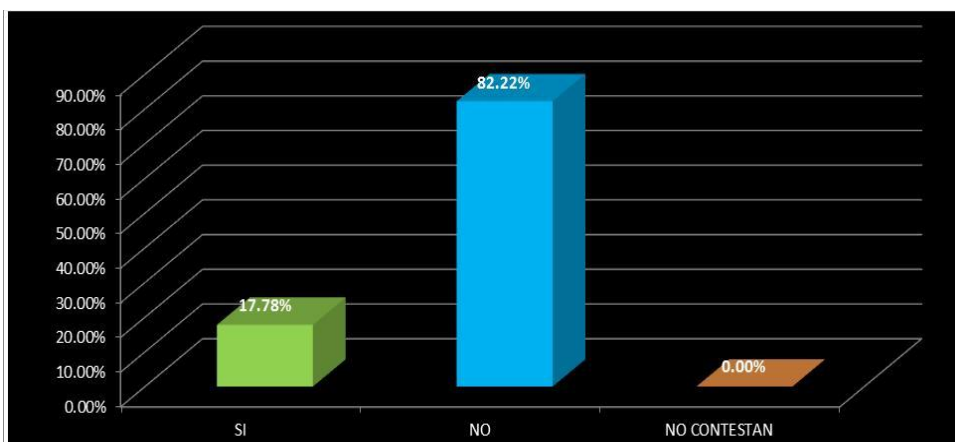
¿Cuándo usted ingresó a laborar a la compañía recibió por escrito las funciones del cargo para el que fue contratado?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

### Resultados obtenidos de la encuesta:

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % | Frecuencia Acumulada % |
|--------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Si           | 8                   | 17.78                 | 17,78                  |
| No           | 37                  | 82.22                 | <b>100</b>             |
| No Contestan | 0                   | 0                     |                        |
| <b>Total</b> | <b>45</b>           | <b>100</b>            |                        |



El 82% de los colaboradores no recibieron su perfil del puesto al momento de ser contratado. Por lo tanto es imprescindible entregar a cada colaborador su perfil de puesto de trabajo en el momento de la inducción.

Contar con una información clara y precisa respecto a las funciones que se desempeñaran en el futuro, facilita la incorporación de la persona a su nuevo cargo eliminando la subjetividad.

### Pregunta 3

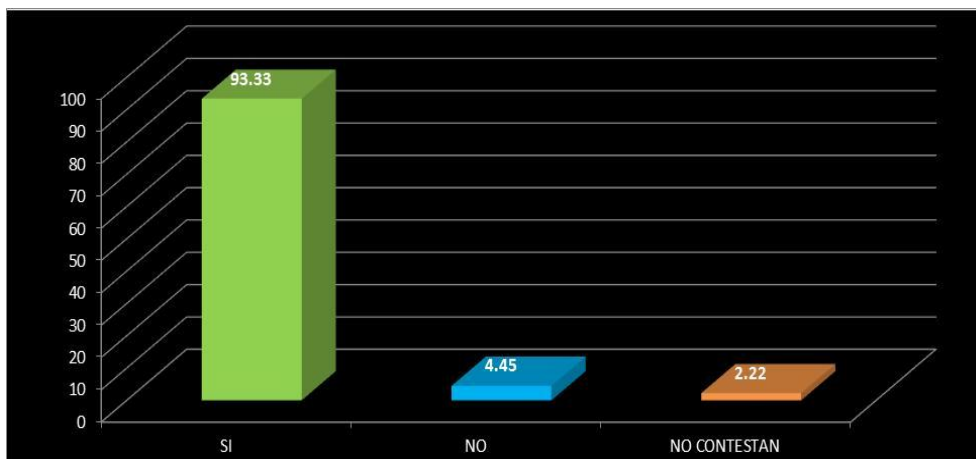
¿Considera necesario conocer el perfil del puesto de trabajo que ocupa en la organización?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

### Resultados obtenidos de la encuesta:

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % | Frecuencia Acumulada % |
|--------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Si           | 42                  | 93.33                 | 93,33                  |
| No           | 2                   | 4.45                  | 97.78                  |
| No Contestan | 1                   | 2.22                  | <b>100</b>             |
| <b>Total</b> | <b>45</b>           | <b>100</b>            |                        |



La información que contienen los perfiles del puesto de trabajo es fundamental para la administración de su recursos humano, para los trabajadores el puesto permite contribuir a la organización y son un medio para la identificación de sus necesidades.

Los resultados de esta pregunta resaltan la necesidad de los colaboradores en conocer sus funciones la cual ratifica la verdadera necesidad de contar con perfiles de sus puestos y sobre todo que sean difundidos a todo nivel.

#### Pregunta 4

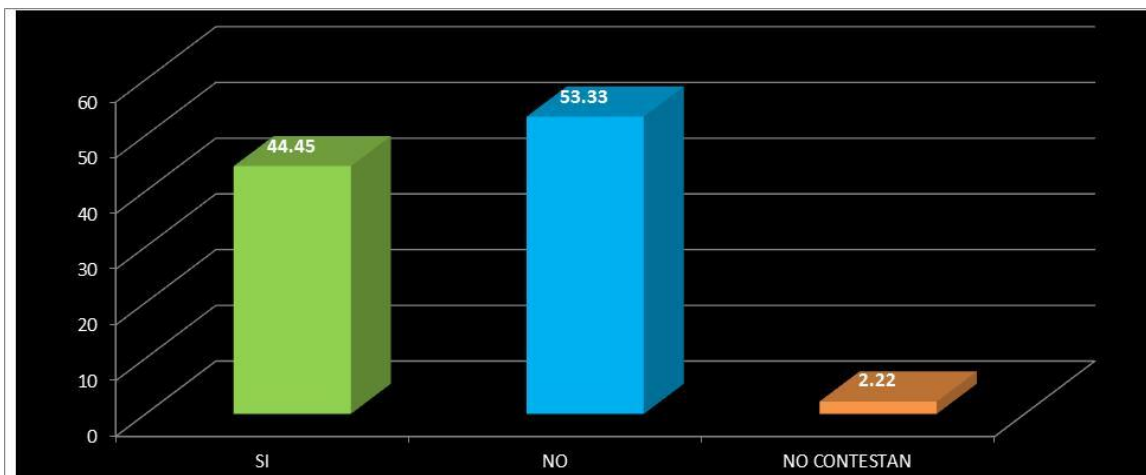
¿Conoce usted a que departamento está dirigido su puesto de trabajo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

#### Resultados obtenidos de la encuesta:

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % | Frecuencia Acumulada % |
|--------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Si           | 20                  | 44.45                 | 44,45                  |
| No           | 24                  | 53.33                 | 97.78                  |
| No Contestan | 1                   | 2.22                  | <b>100</b>             |
| <b>Total</b> | <b>45</b>           | <b>100</b>            |                        |



El 44,45% de los encuestados conocen el departamento o área al que pertenecen por lo que se debería poner mayor énfasis en esta pregunta, puesto que si algún colaborador quisiera exponer un punto de vista tanto negativo como positivo para la organización conozcan a quien dirigirse.

### Pregunta 5

¿Conoce usted si Avilan Courier le puede brindar una oportunidad de crecimiento?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

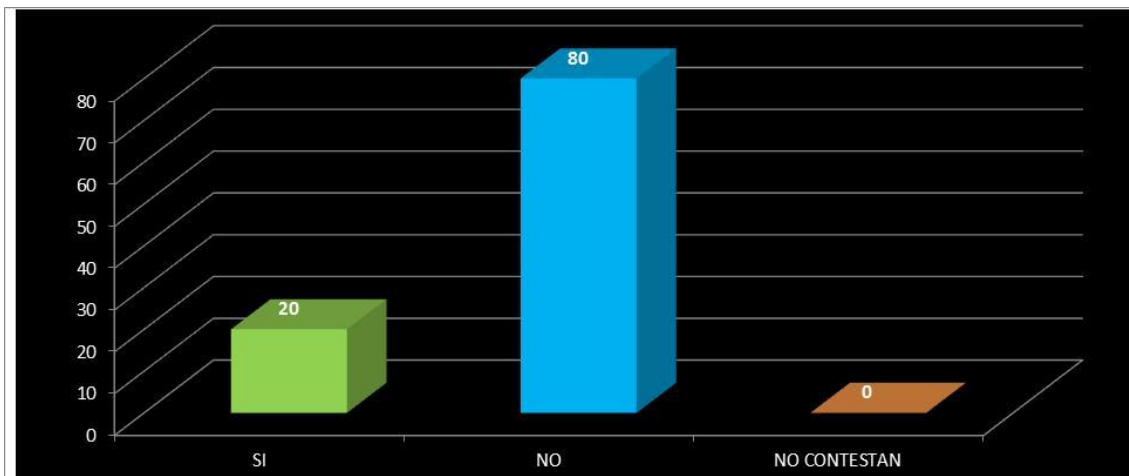
### Resultados obtenidos de la encuesta:

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % | Frecuencia Acumulada % |
|--------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Si           | 9                   | 20.00                 | 20.00                  |
| No           | 36                  | 80.00                 | <b>100</b>             |
| No Contestan | 0                   | 0                     |                        |
| Total        | <b>45</b>           | <b>100</b>            |                        |

El 80% de los encuestados desconoce la existencia de un plan de carrera., mientras que el 20% conoce sobre un posible crecimiento laboral.

Conocer si existe un posible plan de carrera será de gran importancia ya que será un incentivo en su carrera laboral, generará en cada colaborador sentido de pertenencia, reduciendo los índices de rotación.

Por lo tanto es importante dar a conocer que todo colaborador tiene oportunidades de crecimiento, exponer las pautas y bajo qué criterios se dará este plan de carrera, eliminando la inseguridad e inestabilidad.



### Pregunta 6

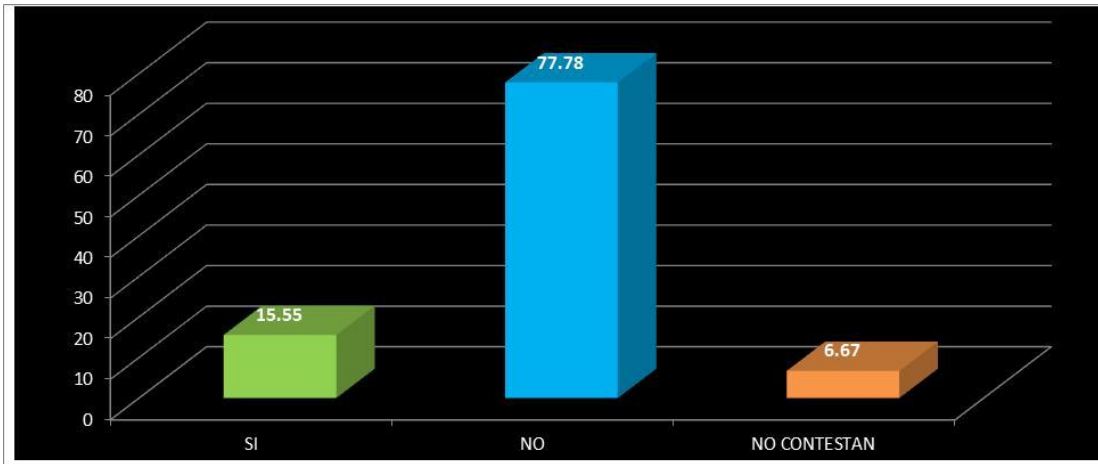
¿Conoce usted cuál es su jefe inmediato en la compañía?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

### Resultados obtenidos de la encuesta:

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % | Frecuencia Acumulada % |
|--------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Si           | 7                   | 15.55                 | 15.55                  |
| No           | 35                  | 77.78                 | 93.33                  |
| No Contestan | 3                   | 6.67                  | 100                    |
| Total        | 45                  | 100                   |                        |



El 15.55% de los colaboradores si conocen quien es su Jefe inmediato, mientras que el 77.78% no conocen, es muy importante puesto que de esta manera puede surgir una estrategia competitiva para la compañía como es el trabajo en equipo, hay que poner mucho énfasis en lo que están contestando los colaboradores ya que es muy preocupante que solo el 15,55% conozcan quien es su Jefe inmediato.

### Pregunta 7

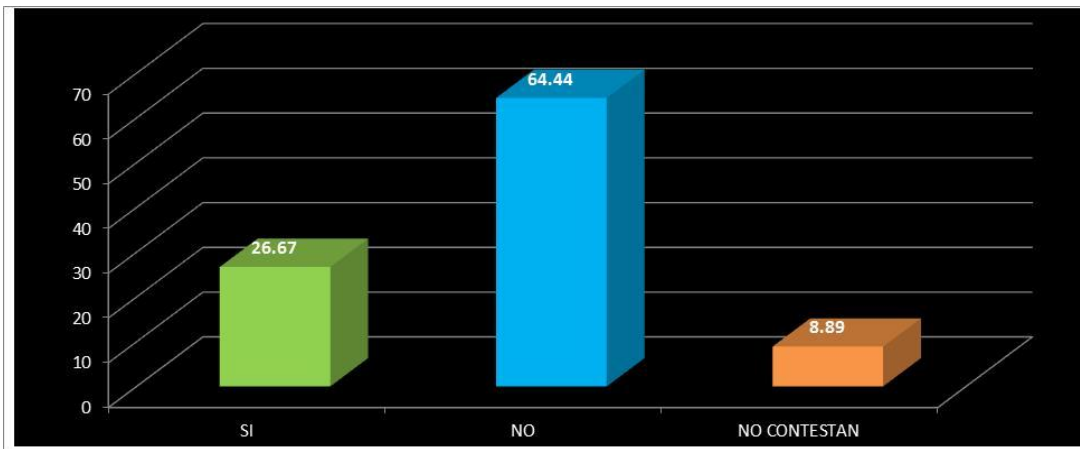
¿Conoce usted que es un perfil por competencias?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

### Resultados obtenidos de la encuesta:

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % | Frecuencia Acumulada % |
|--------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Si           | 12                  | 26.67                 | 26.67                  |
| No           | 29                  | 64.44                 | 91.11                  |
| No Contestan | 4                   | 8.89                  | <b>100</b>             |
| Total        | <b>45</b>           | <b>100</b>            |                        |



El 26,67% de los encuestados no conocen que es un perfil por competencias por lo que se convierte en un factor negativo ya que al momento de culminar la investigación sería de vital importancia que todos tengan conocimiento de trabajar bajo un esquema de competencias, puesto que se beneficiarán para realizar de manera más efectiva su trabajo del día a día.

### Pregunta 8

¿Usted considera que la determinación de competencias por cada perfil le permitirá ejecutar eficientemente las tareas de su puesto de trabajo?

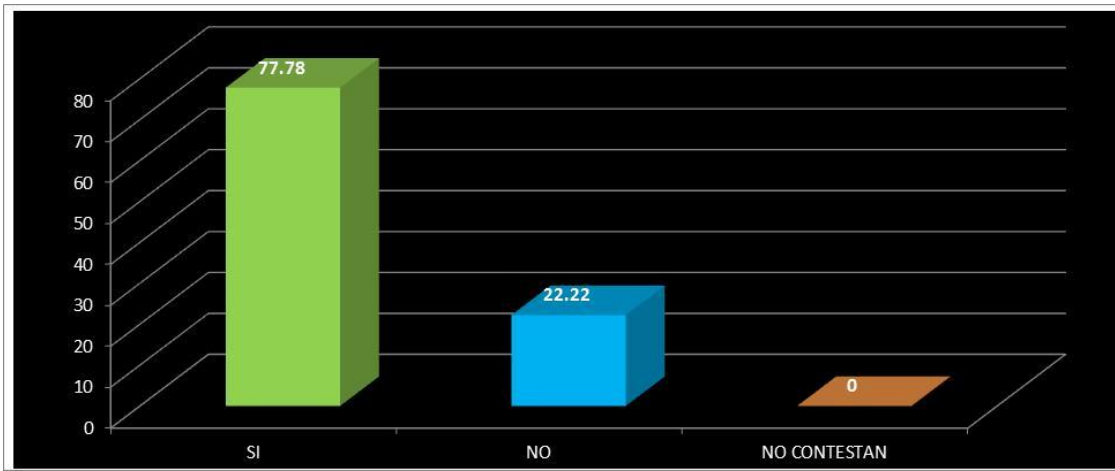
SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

### Resultados obtenidos de la encuesta:

| Variables    | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % | Frecuencia Acumulada % |
|--------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Si           | 35                  | 77.78                 | 77.78                  |
| No           | 10                  | 22.22                 | 100                    |
| No Contestan | 0                   | 0                     | 0                      |
| Total        | 45                  | 100                   |                        |





Es muy satisfactorio el saber que el 77,78% de los colaboradores de Avilan Courier son conscientes del beneficio que les brindará las competencias al momento de ejecutar su trabajo, por lo que se aconseja a las personas de mandos altos incentivar al 22,22% que se interesen en esta propuesta, ya que podemos observar que las empresas con mayor éxito en el mercado son las que se preocupan por sus colaboradores y que trabajan bajo el modelo de Gestión del Talento Humano es decir enfoque en competencias.

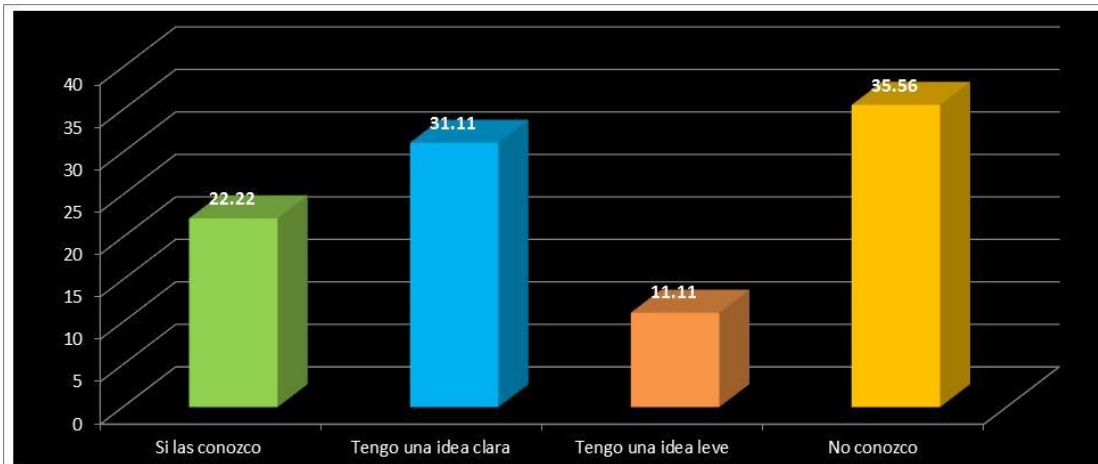
### Pregunta 9

¿Conoce cuál es la misión de su puesto de trabajo?

Si la conozco \_\_\_\_\_ Tengo una idea leve \_\_\_\_\_  
 Tengo una idea clara \_\_\_\_\_ No conozco \_\_\_\_\_

### Resultados obtenidos de la encuesta:

| Variables            | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % | Frecuencia Acumulada % |
|----------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Si la conozco        | 10                  | 22.22                 | 22.22                  |
| Tengo una idea clara | 14                  | 31.11                 | 53.33                  |
| Tengo una idea leve  | 5                   | 11.11                 | 64.44                  |
| No conozco           | 16                  | 35.56                 | 100                    |
| Total                | 45                  | 100                   |                        |



El 35,56% de los empleados no conocen la misión de su puesto de trabajo es por eso la importancia del levantamiento de perfiles por competencias puesto que se describe en el manual cada cargo con su respectiva misión, en el cuál el colaborador puede fijarse para que fue contratado, incluso desde el momento de la etapa de inducción en la empresa.

Contar con una información clara y precisa respecto a la misión del cargo, facilita el saber para qué son contratados y además que espera la empresa del colaborador.

## Pregunta 10

¿Los cambios que existirán al momento de implementar el diseño de perfiles por competencias serán?

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Bueno \_\_\_\_\_

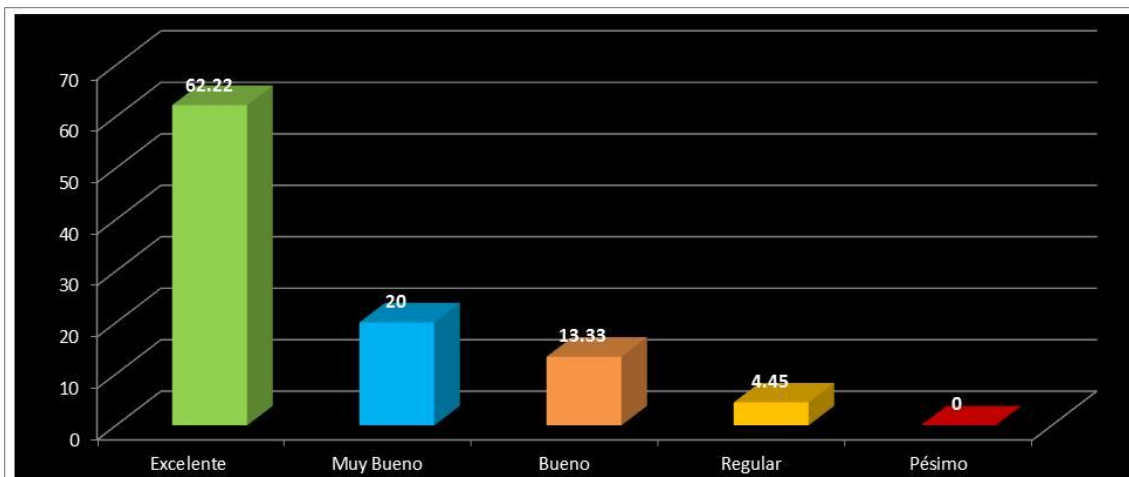
Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Pésimo \_\_\_\_\_

### Resultados obtenidos de la encuesta:

| Variables | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa % | Frecuencia Acumulada % |
|-----------|---------------------|-----------------------|------------------------|
| Excelente | 28                  | 62.22                 | 62.22                  |
| Muy Bueno | 9                   | 20.00                 | 80.22                  |
| Bueno     | 6                   | 13.33                 | 95.55                  |
| Regular   | 2                   | 4.45                  | <b>100</b>             |
| Pésimo    | 0                   | 0                     |                        |
| Total     | <b>45</b>           | <b>100</b>            |                        |



El 62,22% de los encuestados consideran que es excelente contar con un diseño de perfiles por competencias, esto es positivo para la organización ya que existe la apertura suficiente para su implementación.

Esta herramienta es muy valiosa ya que posibilita comparar puestos y clasificarlos, reclutar, seleccionar y contratar personal.

### **2.3. Conclusión General de la Encuesta**

En conclusión de la aplicación del cuestionario a los colaboradores de AVILAN COURIER se puede observar que en la mayoría de preguntas los colaboradores se sienten confundidos con las funciones que desempeñan puesto que al no tener un esquema formalizado de las funciones que deberían realizar sienten que están realizando sobrecarga de trabajo, puesto que a veces no se limitan hacer solo sus funciones, y terminan realizando otras funciones inherentes a su puesto de trabajo.

En la encuesta se pudo observar que los colaboradores están de acuerdo con el enfoque de competencias por cuanto ayudará a comprender la interrelación de los subsistemas de recursos, así como también a brindar una verdadera atención a cada uno de ellos, con el propósito de mejorarlos y ajustarlos a las necesidades reales de la organización.

Finalmente es muy importante también indicar la predisposición que tienen los colaboradores, puesto que en todo proyecto o diseño a ser implementado a parte del buen estudio que se debe realizar, el principal requisito es que todos estén de acuerdo y motivados, ya que al existir un cambio lo están tomando de una manera positiva y desarrollando una gran competencia como es la adaptabilidad al cambio.

## **2.4. Entrevista**

La entrevista es una herramienta muy útil, que trata de una situación en la que una persona se somete a las preguntas realizadas por otra.

Las diferentes clases de entrevista guardan relación con el objetivo que ésta persiga, y la información que con ella se pretende obtener.

Para el presente trabajo se realizó la entrevista al Ing. Jaime Sunta, Gerente General de AVILAN COURIER, obteniendo como resultado lo siguiente:

### **¿Avilan Courier cuenta con descripción de perfiles por competencias?**

El Ing. Sunta manifestó que no existe un manual de descripción de puestos y mucho menos de perfiles con enfoque de competencias.

### **¿Los colaboradores de Avilan Courier tienen en claro sus funciones?**

En la actualidad existe mucha confusión de los colaboradores al realizar sus funciones y no tienen en claro las actividades que deberían desempeñar todos los días en su puesto de trabajo, dando lugar de esta manera que la competencia avance mientras nosotros nos quedamos estáticos y con la rutina de siempre de cada día sin ningún cambio positivo para la organización.

### **¿Cuán importante piensa usted que son las competencias para esta compañía?**

En cuanto a las competencias laborales es de gran importancia para AVILAN COURIER ya que al implementar por competencias, en primer lugar tendremos un diccionario por competencias, el cual nos ayudará a desarrollar competencias escondidas de los colaboradores, y no solo desarrollarlas si no aplicarlas en sus funciones que realizan cada día, para que de esta manera se tenga un personal altamente efectivo.

Como conclusión se puede manifestar que el Ing. Jaime Sunta está seguro del diseño a implementarse en la empresa, menciona que es factible la realización y será la pauta para llegar a ser un Courier productivo y competitivo en el mercado laboral.

## ***CAPÍTULO III***

### **3.1. Diseño del Diccionario por Competencias para la compañía AVILAN COURIER.**

Previo al diseño del diccionario por competencias para AVILAN COURIER, es necesario indicar que dicho diccionario forma parte de la Gestión por Competencias, por lo que se requiere realizar las siguientes consideraciones.

#### **3.1.1. Consideraciones**

- La Gestión por competencias es una herramienta fundamental para efectuar la medición de la aportación efectiva del input principal en la definición de las estrategias de las organizaciones: El Talento Humano.
- Las competencias han de relacionarse con las necesidades de la organización. Una competencia es más que los conocimientos y destrezas necesarias en un puesto de trabajo, comprende la habilidad de enfrentar demandas más complejas, incluyendo destrezas y actitudes en un contexto en particular.

#### **3.1.2. Impacto de la Gestión por Competencias**

Para una organización, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos y metas, se ha convertido en una importante necesidad de Recursos Humanos, a través de este enfoque, se deja de percibir que los cargos se basan en capacidades que pueden ser utilizadas de manera transversal, es decir, las destrezas y habilidades (Competencias) que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo, con la finalidad de lograr satisfacción de las expectativas y necesidades que poseen tanto clientes internos como clientes externos.

Por esta razón, el modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos.

### **3.2. Modelo del Diccionario de Competencias**

El Diccionario de Competencias es un documento interno organizacional de cada empresa, pues las competencias han de estar definidas en función de la estrategia de la misma, además de ser un componente indispensable al momento la realización del levantamiento de perfiles por competencias, selección de personal y el desarrollo de las personas.

#### **3.2.1. Introducción.**

**AVILAN COURIER** requiere un **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS** como una de las herramientas de apoyo para la implementación de su modelo de competencias. En un entorno laboral cada vez más dinámico y de alta competitividad, las organizaciones deben enfocarse en el incremento de la eficacia y eficiencia de sus procesos. Por tanto, se requiere alcanzar un mejor nivel de desempeño en sus colaboradores. No es suficiente con el cumplimiento de las responsabilidades y actividades propias del puesto, es necesario aportar más para poder generar valor y permitir que la empresa obtenga resultados favorables.

En la actualidad es imprescindible alinear los comportamientos de las personas con los objetivos de la organización, de tal manera que cada acción emprendida por un colaborador contribuya al éxito del negocio. Para lograrlo es crucial instaurar la gestión de recursos humanos basada en competencias.

Las bases conceptuales del modelo son: Perfiles por Competencias y Diccionario de Competencias, el cual constará de la forma que se lo detalla a continuación:

#### **3.2.2. Detalle del Diccionario por Competencias**

Este diccionario está estructurado de la siguiente forma:

- Definiciones para cada una de las Competencias Universales, de Gestión y Técnicas.

- Grados de Competencia

|         |                  |
|---------|------------------|
| Nivel A | Alto             |
| Nivel B | Bueno            |
| Nivel C | Mínimo Necesario |

- Puestos a los que se aplica cada competencia por niveles A, B y C.

### **3.3. Clasificación de Competencias**

#### **3.3.1. Competencias Universales**

Son aquellas competencias relevantes que una empresa u organización aspira que todo su personal posea y desarrolle. Deben estar relacionadas a la misión y visión de la empresa.

1. Orientación a Resultados
2. Orientación al Cliente
3. Pro actividad
4. Trabajo en equipo

#### **3.3.2. Competencias de Gestión**

Se refiere al comportamiento de las personas (rasgos, aptitudes, motivos) en el trabajo o en situación de trabajo. Son más difíciles de desarrollar por ser parte de la personalidad del ser humano. Se relacionan con el desempeño superior.

1. Capacidad de Análisis y Síntesis
2. Comunicación
3. Dinamismo y Energía
4. Innovación
5. Negociación
6. Perseverancia



7. Planificación y Organización
8. Tolerancia a la presión
9. Atención al Detalle
10. Autocontrol
11. Búsqueda de Información
12. Calidad de Trabajo
13. Capacidad de decisión
14. Capacidad de Gestión
15. Compromiso con el orden
16. Compromiso con la seguridad
17. Comunicación Persuasiva
18. Conocimiento del entorno
19. Coordinación
20. Creatividad
21. Credibilidad Técnica
22. Cumplimiento de procesos
23. Desarrollo de personas
24. Ética-Integridad
25. Gestión de Conflictos
26. Habilidad de Análisis
27. Habilidad de Control
28. Iniciativa
29. Liderazgo
30. Orientación a la mejora continua
31. Pensamiento Estratégico
32. Preocupación por el orden y la claridad
33. Productividad

### 3.3. Competencias Técnicas

Son aquellas que la persona puede adquirir a través de su educación formal e informal y que deberá continuar su desarrollo para realizar una actividad o función específica con éxito.

Son relativamente fáciles de desarrollar.

| Nivel | Definición   |
|-------|--|
| A     | La persona evaluada es considerada como un experto en la aplicación de la competencia técnica en la industria y organización en el campo de su especialidad. |
| B     | La persona evaluada es considerada como un experto en la aplicación de la competencia técnica en la industria y organización en el campo de su especialidad. |
| C     | La persona evaluada posee un conocimiento general de los principios básicos de la competencia técnica.   |


La implementación de este Diccionario también tiene el propósito de proveer una herramienta que permita gestionar los Subsistemas de Recursos Humanos por Competencias.

---


## ***DICCIONARIO DE COMPETENCIAS***

---

## ***3.4. COMPETENCIAS UNIVERSALES***


|  |  |  |
|--|--|--|
|    | <b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>        |  |
|  | <b>3.4.1. ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad para dirigir los esfuerzos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos, fijando acciones específicas, medibles, alcanzables mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento y calidad. Implica el deseo de superar estándares propios mejorando su desarrollo pasado o generando nuevas acciones en el marco de las estrategias de la organización.</p> |  |  |

| COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|
| #                         | NIVEL A  | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                         | Se propone objetivos superiores a los establecidos por la organización, de manera realista y ambiciosa. Planifica las actividades en base a incrementar la competitividad de la organización | Desarrolla las actividades en el tiempo previsto, logrando los objetivos fijados y alcanzando las metas en las fechas determinadas sin requerir una asignación de recursos superior a la establecida | Responde en los plazos establecidos y con calidad a los objetivos de su puesto   |
| 2                         | Se ocupa de la mejora constante de los procesos internos y la calidad de los servicios brindados   | Evalúa y mide el nivel de desempeño de su equipo en relación a los servicios entregados. Se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo y de la acción de sus colaboradores   | Revisa constantemente el cumplimiento de sus indicadores de gestión. Realiza propuestas sobre nuevas formas de mejorar su trabajo y su desempeño |
| 3                         | Revisa periódicamente el progreso hacia las metas y sus planes, para corroborar que sigan siendo relevantes y válidos  | Periódicamente revisa el progreso hacia metas de corto y largo plazo   | Planifica y organiza las tareas propias a corto plazo  |
| 4                         | Genera optimización y ahorro de recursos   | Analiza la relación costo-beneficio y asume riesgos calculados   | Evalúa propuestas o sugerencias, y adopta aquellas que implican mejoras en la eficiencia de su puesto  |


|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
|  | <b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b>      |
|  | <b>3.4.2. ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b> |

**DEFINICIÓN:** Capacidad para atender a los clientes comprendiendo sus necesidades y expectativas con el fin de satisfacer los requerimientos tanto del cliente interno como externo, brindando un servicio oportuno y personalizado, asumiendo un compromiso personal por el alineamiento de los pedidos y necesidades de los clientes.

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                                | El cuidado del cliente forma parte de su estrategia de empresa, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo | Conoce el negocio del cliente y sus verdaderas necesidades   | Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes   |
| 2                                | Planifica sus acciones y las de su empresa o equipo, considerando las necesidades de los clientes                               | Constantemente explora nuevas necesidades de los clientes y busca la manera de satisfacerlas   | Es preferido en todos los casos en que necesita efectividad en la atención de una necesidad  |
| 3                                | Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes internos, externos y proveedores                       | Se mantiene atento a nuevas oportunidades que den respuesta a las expectativas de los clientes   | Identifica con claridad futuros requerimientos y se prepara para satisfacerlos   |
| 4                                | Prioriza la relación de largo plazo con el cliente por sobre beneficios inmediatos ocasionales                                  | Soluciona rápidamente los problemas que encuentran los clientes en los productos o servicios de la organización  | Se preocupa por posibles quejas o reclamos y toma las acciones de mejora adecuadas para evitarlos  |
| 5                                | Incluye en la relación con el cliente el conocimiento y preocupación en cuanto a los propios clientes de éste                   | Frecuentemente realiza propuestas orientadas a otorgar nuevos beneficios en los productos, que con bajos costos pueden incrementar considerablemente los niveles de satisfacción de los clientes | Identifica necesidades y plantea diferentes escenarios que le permiten visualizar nuevas alternativas para ofrecer a sus clientes, contribuyendo al mejoramiento de su área de negocios. |

|   |                                 |  |
|---|---------------------------------|--|
|  <p>AROUND THE PLANET<br/>FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.</p>  | <b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b> |  |
|   | <b>3.4.3. PROACTIVIDAD</b>      |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad para tomar iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, oportunidades o estrategias para la resolución de problemas, anticipándose a los hechos. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.</p> |                                 |  |


| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                                | Es referente dentro de la organización como un agente de cambio organizacional  | Busca continuamente nuevas oportunidades de mejora en su área  | Busca continuamente nuevas oportunidades de mejora en su puesto de trabajo   |
| 2                                | Transforma las ideas en acciones para obtener resultados, orientado a la acción incentivando a sus líderes                    | Se marca objetivos efectivos orientados al cambio, ejecuta sin dilaciones los cambios inminentes a pesar de la incertidumbre | Consigue resultados tangibles pues está orientado a resultados   |
| 3                                | Actúa con determinación anticipándose a los problemas que pueden incidir en los resultados e imagen de la empresa             | Anticipa y previene problemas  | Anticipa y previene problemas  |
| 4                                | Toma la iniciativa y asume la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decide en cada momento qué hacer y cómo hacerlo | Hace cosas diferentes o actúa de forma diferente ante problemas recurrentes  | Persevera y persiste en sus esfuerzos  |
| 5                                | Reconoce sus errores, establece acciones correctivas y promueve el aprendizaje organizacional a través de ellos               | Reconoce sus errores, establece acciones correctivas y promueve el aprendizaje de su equipo a través de ellos                | Incorpora aprendizajes a sus actividades con el propósito de lograr mayor eficacia y efectividad en su puesto de trabajo |

|  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
|   | <b>COMPETENCIAS UNIVERSALES</b> |  |
|  | <b>3.4.4. TRABAJO EN EQUIPO</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad para integrarse y colaborar de forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas, áreas y organizaciones. Implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo de trabajo. Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.</p> |                                 |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C   |
| 1                                | Impulsa el trabajo en equipo y propone espacios de colaboración en la organización  | Genera equipos de trabajo con el fin de lograr los objetivos de su área y/o departamento          | Colabora con el equipo para lograr los resultados                               |
| 2                                | Establece estrategias para fomentar un ambiente de confianza, colaboración y respeto  | Genera una cultura de puertas abiertas, genera confianza e invita a la participación de su equipo | Participa activamente en la organización proponiendo ideas y mejoras            |
| 3                                | Comparte los lineamientos, estrategias de la organización brindando pauta para su manejo                                    | Comparte información con directrices a su equipo de trabajo                                       | Genera información y comparte con los diferentes miembros de su equipo          |
| 4                                | Genera objetivos organizacionales y promueve la interacción de sus reportes inmediatos para lograr los objetivos planteados | Escucha a su equipo y solicita propuestas para consolidar sus resultados                          | Escucha a los miembros de su equipo y propone ideas activamente                 |
| 5                                | Mantiene comunicación abierta y honesta con todo el personal en la organización   | Mantiene comunicación abierta y honesta con todo el personal en la organización                   | Mantiene comunicación abierta y honesta con todo el personal en la organización |



## ***3.5. COMPETENCIAS DE GESTIÓN***

|   |  |  |
|---|--|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>                 |  |
|   | <b>3.5.1. CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades de forma racional. También incluye entender las secuencias temporales y las relaciones causa efecto de los hechos.</p> |  |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                                | Entiende en profundidad la problemática y establece procedimientos de recopilación y revisión de la información necesaria para afrontarlos  | Detecta la existencia de oportunidades, adelantándose a posibles obstáculos, en base a un abordaje minucioso de la situación | En el abordaje cotidiano de sus tareas se conduce con eficiencia y cumple satisfactoriamente los objetivos planteados            |
| 2                                | Identifica las relaciones causa efecto de hechos o datos, en información de distintas fuentes y en altos volúmenes  | Establece una metodología de trabajo, clasifica las variables que implica la situación usando gráficos y tablas explicativas | Trabaja con hechos y datos organizadamente   |
| 3                                | Articula diferentes partes de sus tareas y de las de su equipo, potenciando los resultados y superando los objetivos  | Identifica relaciones causales relacionadas a la situación, recopilando la información apropiada para su resolución          | Detecta problemas u oportunidades para el abordaje de tareas en las que cuenta con experiencia previa                            |
| 4                                | Presenta alternativas en la organización de la información vinculada con su tarea como del proyecto organizacional, anticipando consecuencias y colaborando en la comprensión de la situación | Reconoce tendencias, visualizando diferentes escenarios y el impacto de posibles cambios sobre su tarea                      | Organiza su trabajo diario en un orden de prioridades adecuado, pide ayuda cuando de trata de una situación de mayor complejidad |




AROUND THE PLANET  
FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.

## COMPETENCIAS DE GESTIÓN


### 3.5.2. COMUNICACIÓN

**DEFINICIÓN:** Capacidad de transmitir un mensaje eficazmente, basándose en claridad, precisión y adecuación al contexto y al objetivo de la comunicación. Implica ser capaz de usar los conectores adecuados en la interrelación con los otros, para entender, elaborar e interpretar los diversos eventos comunicativos, teniendo en cuenta no sólo su significado explícito o literal, lo que se dice, sino también las implicaciones.


| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |  |   |
|----------------------------------|---|--|---|
| #                                | <b>NIVEL A</b>  | <b>NIVEL B</b>   | <b>NIVEL C</b>  |
| 1                                | Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones                              | Es reconocido en su área por ser un interlocutor confiable   | Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se lo solicitan |
| 2                                | Escucha a los demás con empatía, ocupándose en entender sus puntos de vista   | Es hábil para comprender las situaciones que se presentan en reuniones y las maneja asertivamente                        | Su comunicación es directa y objetiva   |
| 3                                | Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos y estrategias organizacionales, cuáles son sus responsabilidades y lo que se espera de ellos | Da retroalimentación a los miembros de su equipo cuando el caso lo requiere  | Prepara su mensaje previo a exponerlo   |
| 4                                | Comunica sus ideas en forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje e impactándola en el sentido que desea       | Comprueba que su mensaje haya sido recibido de la forma como lo quiso expresar   | Su estilo de comunicación oral facilita su cumplimiento de objetivos  |
| 5                                | Expresa sus ideas con claridad y corrección, de forma directa y sencilla cuando debe realizar comunicaciones por escrito                          | Expresa sus ideas con claridad y corrección, de forma directa y sencilla cuando debe realizar comunicaciones por escrito | Su estilo de comunicación escrita es claro y específico, describe concretamente lo que desea comunicar      |

|   |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>    |  |
|   | <b>3.5.3. DINAMISMO Y ENERGÍA</b> |  |
| <b>DEFINICIÓN:</b> Es la habilidad para trabajar activamente, con diligencia y energía en busca de sus resultados, garantizando la efectividad y el cumplimiento de las obligaciones. |                                   |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |  |  |   |
|----------------------------------|--|--|---|
| #                                | NIVEL A  | NIVEL B  | NIVEL C   |
| 1                                | Mantiene un alto y constante nivel de dinamismo y energía, trabajando duro en situaciones cambiantes y exigentes que demandan alto empuje, sin que su nivel de actividad se vea afectado | Trabaja rigurosamente en todos sus proyectos y constantemente se ofrece para participar en otros nuevos  | Cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo, no se desorganiza y atiende con éxito las nuevas pautas  |
| 2                                | Es reconocido, por sus subordinados y pares, como alguien que transmite energía al equipo  | Conserva un ritmo de actividad invariable y persistente con una alta tolerancia a la presión o a la frustración, impidiendo que éstas afecten su trabajo | Es reconocido por su gran capacidad de atender al mismo tiempo varias tareas, comprometiéndose con similar nivel de exigencia y siendo igualmente exitoso con cada una de ellas |
| 3                                | Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende  | Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende  | Transmite su energía y dinamismo a todo lo que emprende   |
| 4                                | Motiva a sus líderes de equipo a desarrollar con dinamismo y energía las tareas que tienen por delante, y logra estimularlos y que se los reconozca por esta misma característica        | Motiva a sus subordinados y pares a mantener un alto ritmo de trabajo  | Motiva a todos los involucrados cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad, logrando altos resultados de sí como de su entorno                           |
| 5                                | Administra su tiempo y energía asignando prioridades para la consecución de resultados   | Maneja el tiempo productivamente y se adapta a situaciones cambiantes  | Sabe redistribuir su tiempo con rapidez, cuando se le asigna una actividades imprevista   |

|  |                                |  |
|--|--------------------------------|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b> |  |
|  | <b>3.5.4. INNOVACIÓN</b>       |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Se refiere al desarrollo de soluciones nuevas para su área o la generación de métodos propios y originales para evaluar y resolver un problema.</p> |                                |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                                | Detecta nuevas oportunidades de negocios para la organización   | Busca nuevas oportunidades de desarrollo en su área de responsabilidad que aporten a la organización         | Pone en práctica diversos enfoques para su gestión y comparte las mejores prácticas                                      |
| 2                                | Propone formas más prácticas y eficientes de hacer las cosas, redefiniendo los procesos e incluyendo mejoras de gran impacto para la organización   | Genera propuestas de cambio, propone alternativas y oportunidades de mejora desde su área de gestión         | Realiza propuestas específicas que hacen más eficaces los procesos internos en los que interviene su puesto              |
| 3                                | Encuentra nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes dentro de la organización  | Busca nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes en los miembros de su equipo                    | Muestra interés por aplicar los conocimientos a fin de estructurar formas más eficientes de realizar las diversas tareas |
| 4                                | Da solución a problemas poco definidos que requieren un alto grado de creatividad y que generan nuevas tendencias para el negocio   | Resuelve problemas complejos, combina soluciones a problemas anteriores para llegar a una solución diferente | Da solución a los problemas, seleccionando las respuestas adecuadas entre un conjunto de soluciones.                     |
| 5                                | Promueve y estimula a los demás a desarrollar nuevos enfoques y propuestas creativas, se toma el tiempo necesario para escuchar ideas nuevas y recompensa a las personas que elaboran buenas propuestas | Promueve y escucha ideas de su equipo de trabajo   | Busca oportunidades apropiadas para aportar nuevas ideas   |

|   |                                |  |
|---|--------------------------------|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b> |  |
|   | <b>3.5.5. NEGOCIACIÓN</b>      |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y el logro de compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad de dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas, planificando alternativas para lograr los mejores acuerdos, implica identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios.</p> |                                |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |  |   |   |
|----------------------------------|--|---|---|
| #                                | NIVEL A  | NIVEL B   | NIVEL C   |
| 1                                | Hábil para llevar a cabo negociaciones a largo plazo en situaciones difíciles, con grupos internos o externos  | Reúne información de su contraparte, que le permita tener el mejor panorama posible de su situación e intereses | Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor, a fin de guiar su aproximación al otro de manera adecuada al estilo de éste.                     |
| 2                                | Utiliza herramientas y metodologías, prepara estrategias de negociación, investiga las fortalezas y debilidades de su contraparte  | En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas comunes para ambas partes                          | Obtiene acuerdos específicos con base en la planificación y lineamientos brindados por sus superiores, asegurado metas asignadas en situaciones de presión. |
| 3                                | Puede obtener concesiones sin dañar las relaciones. Es capaz de solucionar divergencias con discreción   | Presenta y comunica claramente los resultados del negocio   | Plantea acuerdos beneficiosos, aunque puede perder de vista los intereses del otro en pos del logro de los propios objetivos.                               |
| 4                                | Puede ser una persona directa, enérgica y diplomática a la vez. Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones | Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas          | Se mantiene objetivo y contrarresta argumentos prejuiciosos o superficiales con solvencia   |



AROUND THE PLANET  
FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.


## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

### 3.5.6. PERSEVERANCIA

**DEFINICIÓN:** Es la firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. Es la constancia para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.


## COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

| # | NIVEL A  | NIVEL B   | NIVEL C   |
|---|--|---|---|
| 1 | Actúa de manera firme y constante implementando acciones y emprendimientos en pos del logro de objetivos organizacionales  | Actúa de manera firme y constante implementando acciones y emprendimientos en pos del logro de objetivos de su área     | Demuestra constancia en la consecución de objetivos de su puesto  |
| 2 | Enfrenta situaciones difíciles con serenidad y equilibrio, anticipando obstáculos en el logro de objetivos y movilizando a la organización                           | Enfrenta situaciones difíciles, anticipando obstáculos en el logro de objetivos y movilizando a su equipo de trabajo    | Actúa de modo positivo frente a situaciones adversas  |
| 3 | Promueve la búsqueda de enfoques alternativos y su puesta en práctica hasta identificar los más idóneos y rentables, provee Coaching a sus asociados                 | Identifica y/o crea caminos alternativos para alcanzar las metas, considerando las normas y procedimientos establecidos | Solicita y obtiene apoyo específico para enfrentar situaciones complejas sin desanimarse, en pos de los objetivos de su puesto  |
| 4 | Mantiene las expectativas y metas iniciales a pesar de las dificultades, renovando continuamente el ímpetu de la organización a través de vías formales e informales | Busca o crea los momentos oportunos para insistir en una idea o acción, sin embargo no se cierra a nuevos enfoques      | Realiza varios intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido, estableciendo plazos oportunos para pedir ayuda |


|  |  |  |
|--|--|--|
| <br><b>AROUND THE PLANET</b><br><b>FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.</b>  | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>             |  |
|  | <b>3.5.7. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto estableciendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Coordinación de personas y acciones en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos. Es poner en marcha un plan para sustentar las acciones que direccionen a objetivos.</p> |  |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |  |   |   |
|----------------------------------|--|---|---|
| #                                | NIVEL A  | NIVEL B   | NIVEL C   |
| 1                                | Organiza el trabajo del área de manera efectiva, optimizando el tiempo   | Es metódico, sistemático y organizado   | Formula objetivos racionales para los plazos determinados                               |
| 2                                | Dirige varios proyectos a la vez sin perder el control del avance de los mismos  | Maneja el tiempo eficientemente, y es capaz de participar paralelamente en varios proyectos   | Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades                  |
| 3                                | Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea la asignación de personal y recursos           | Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos  | Utiliza los recursos disponibles con eficiencia   |
| 4                                | Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas  | Establece objetivos parciales y puntos importantes de control, cuyo cumplimiento verifica a través de las herramientas de control más adecuadas | Establece fechas de seguimiento, teniendo en cuenta los plazos finales                  |
| 5                                | Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación, como cronogramas, archivos, gráficas, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento | Documenta lo acordado sobre metas y objetivos y distribuye la información entre las personas implicadas   | Verifica el progreso de las tareas o asignaciones, a medida que se producen los avances |




|  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>        |  |
|  | <b>3.5.8. TOLERANCIA A LA PRESIÓN</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de actuar con eficacia aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad, permite responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p> |                                       |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C   |
| 1                                | Resuelve eficientemente sus decisiones aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que le exigen mayores esfuerzos                                      | Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.                    | Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia, sin variar su nivel de energía y logro de objetivos |
| 2                                | Actúa con flexibilidad, planteando a sus líderes de equipo nuevas estrategias de acción e incentivando el cumplimiento de objetivos.                                    | Alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo y su desempeño es usualmente bueno en situaciones de exigencia.  | Logra los objetivos planteados, a pesar de los imprevistos o nuevas exigencias                              |
| 3                                | Mantiene su predisposición y actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo.  | Orienta y transmite a su equipo una actitud calmada y objetiva en situaciones de mucha exigencia  | Transmite energía positiva y dinamismo, aligerando el ambiente de su área en situaciones de alta exigencia  |
| 4                                | Es referente para sus líderes de equipo en situaciones de alta exigencia, provee variedad de alternativas para el logro de los proyectos manteniendo la calidad deseada | Es referente para sus líderes de equipo en situaciones de alta exigencia, provee variedad de alternativas para el logro de los proyectos manteniendo la calidad deseada | Sugiere alternativas de solución prácticas y de fácil implementación en situaciones de presión de tiempo    |

|  |                                   |  |
|--|-----------------------------------|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>    |  |
|  | <b>3.5.9. ATENCIÓN AL DETALLE</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad para atender e identificar los detalles relevantes en una tarea. Implica la habilidad para detectar de manera rápida y oportuna los posibles errores en el manejo de la información.</p> |                                   |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |  |
|----------------------------------|---|---|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C  |
| 1                                | Enfoca su atención en los datos que conoce son relevantes y que le permiten una rápida interpretación en un alto volumen de información           | Centra su atención en la información que le permite determinar una primera impresión del cumplimiento de las actividades de su equipo             | Concentra su atención de forma consciente por períodos constantes, para la realización de una actividad, independientemente de lo que sucede a su alrededor  |
| 2                                | Realiza una revisión metódica y programada de información resumida de indicadores clave de la organización  | Realiza una revisión metódica de la información proporcionada y generada en los procesos clave del área   | Es metódico en la ejecución de sus actividades, planificando los requerimientos básicos de la misma  |
| 3                                | Puede concentrarse en varios proyectos a la vez, prestando atención a los detalles clave de cada uno  | Puede concentrarse en varias actividades a la vez, prestando atención a los detalles clave de cada una  | Identifica características inusuales que no son visibles a primera vista   |
| 4                                | Identifica aquellos datos que no se corresponden con el análisis y/o generan desviaciones del comportamiento usual en la información analizada    | Identifica con rapidez los errores y desviaciones en la información presentada por su equipo  | En la ejecución de sus actividades, detecta aquellos datos o características de la documentación que no son consistentes con los procedimientos establecidos |
| 5                                | Instruye a su equipo para revisar aquella información que es de mayor relevancia y en la que se sustenta la idoneidad de las actividades del área | Instruye a su equipo para revisar aquella información que es de mayor relevancia y en la que se sustenta la idoneidad de las actividades del área | Revisa la información o documentos que realiza con el propósito de asegurar su idoneidad   |

|  |                                |  |
|--|--------------------------------|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b> |  |
|  | <b>3.5.10. AUTOCONTROL</b>     |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o bajo condiciones de estrés.</p> |                                |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |  |  |   |
|----------------------------------|--|--|---|
| #                                | NIVEL A  | NIVEL B  | NIVEL C   |
| 1                                | Transmite optimismo y confianza en el futuro ante las situaciones problemáticas y complicadas. Trata que las emociones negativas no afecten directamente al desempeño del equipo   | Mantiene la objetividad ante situaciones complejas, para direccionar productivamente a su equipo de trabajo  | Se resiste a involucrarse en conductas impulsivas   |
| 2                                | Controla sus emociones y continúa la discusión u otros procesos con actitud calmada. Su conducta es estable en el trabajo con sus líderes de equipo, es predecible en su conducta  | Su ánimo es estable y predecible, permitiendo el acercamiento de su equipo para consultas o requerimientos en situaciones complejas  | Controla la frustración ante los obstáculos frecuentes o las dificultades para conseguir los objetivos        |
| 3                                | Usa técnicas de control del estrés para controlar respuestas, prevenir y tratar el estrés presente. Solicita apoyo de otros cuando está estresado. Demuestra madurez profesional, sangre fría al decir lo que piensa, no se altera | Utiliza técnicas o hábitos específicos para controlar las emociones y la tensión. Manifiesta comprensión por las emociones de sus colaboradores y ofrece consejos y ayuda para controlarlas. | Mantiene una actitud colaborativa, sin desbordamientos emocionales en situaciones problemáticas o complicadas |
| 4                                | Controla las emociones fuertes u otro estrés y   | Basa sus direccionamientos en un análisis objetivo de los  | Responde constructivamente a pesar  |

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
|   | <p>realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. Utiliza técnicas apropiadas para hacer frente a la situación. Toma una perspectiva adecuada ante los problemas, informándose bien antes de comunicar situaciones críticas</p>  | <p>hechos y las posibilidades de resolución, identificando aquella información subjetiva que debe ser validada</p>                 | <p>del estrés, sin personalizar buscando las alternativas más objetivas para resolver situaciones complejas</p> |
| 5 | <p>En situaciones muy estresantes, calma a los otros al mismo tiempo que controla sus propias emociones. Es capaz de distinguir distintos escenarios antes situaciones complejas. Mantiene una aproximación lógica y controlada a los problemas difíciles de resolver y a las situaciones interpersonales desagradables</p> | <p>Promueve acciones y actividades dirigidas a reducir la tensión del equipo y a ganar confianza ante las dificultades diarias</p> | <p>Promueve una actitud positiva y orientada a la acción</p>  |



AROUND THE PLANET  
FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.


## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

### 3.5.11. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN


**DEFINICIÓN:** Una curiosidad subyacente, un deseo de conocer más acerca de las cosas, las personas o temas implica la demostración de esfuerzo para obtener la información necesaria.

#### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

| # | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C  |
|---|---|---|--|
| 1 | Establece procedimientos permanentes de recopilación y revisión de información necesaria para situaciones futuras   | Utiliza los procedimientos necesarios para reunir la información adecuada y tenerla disponible para la realización de un proyecto                               | Averigua sobre la información que se relaciona con su tarea y que es necesaria para obtener los resultados esperados |
| 2 | Es referente dentro de la organización para mantenerse al tanto de toda información clave referida a la competencia y al mercado en general                                 | Es curioso, obteniendo la mayor cantidad de datos posible   | Implementa las herramientas provistas para la recopilación de los datos necesarios para el proyecto que desempeña    |
| 3 | Es consultado sobre datos críticos cuando un proyecto se desvía de su cauce, para poder hacer los cambios necesarios y lograr llegar al objetivo en tiempo, forma y calidad | Recibe información por todos los medios disponibles, que solicita por el período en que deberá consultarlos   | Busca y recibe información relevante para sí y para otros como un aporte adicional a la tarea encomendada            |
| 4 | Identifica fuentes de recopilación de datos poco comunes con información altamente valiosa para la organización   | Se conduce con agudeza y capacidad de análisis sobre los datos que recibe, seleccionando los datos clave que contribuyen al cumplimiento de su tarea o proyecto | Toma en cuenta la recomendación de fuentes de datos que podrían aportarle información pertinente                     |

|   |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>    |  |
|   | <b>3.5.12. CALIDAD DE TRABAJO</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio).</p> |                                   |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                                | Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para planificar la misión y objetivos de la organización con resultados exitosos | Posee amplio conocimiento del negocio y de su área de especialización, y lo comparte con pares y subordinados                                | Trabaja con altos estándares de calidad y resultados   |
| 2                                | Estructurar su organización sobre la base de equipos altamente eficientes, orientados a la mejora continua de servicios                                   | Maneja equipos de trabajo altamente eficientes, en los que promueve la mejora continua de procesos y servicios                               | Aporta ideas y conocimiento  |
| 3                                | Constantemente monitorea y asesora a sus equipos para que se actualicen y se desarrollen  | Orienta y da Coaching a los miembros del equipo para actualizarlos y desarrollarlos, con el fin de acrecentar sus capacidades para desafíos. | Se mantiene informado y capacitado, con el fin de poder actuar con alta eficacia en los contextos cambiantes de su empresa         |
| 4                                | Promueve el desarrollo de prácticas sencillas y equilibradas sobre la base del aprovechamiento de la diversidad del conocimiento de su equipo             | Pone en marcha mecanismos de seguimiento y control de la gestión, orientados a la medición de su calidad                                     | Administra prácticas sencillas, equilibradas y operables, que adapta de acuerdo con las necesidades específicas de su puesto       |
| 5                                | Se anticipa a las necesidades del mercado, sus clientes y su organización, y genera soluciones prácticas y operables.                                     | Elabora e implementa soluciones prácticas y operables en beneficio de clientes internos y externos, y en busca del logro de objetivo         | Brinda soluciones o prevé acciones alternativas, con el fin de alcanzar y superar los objetivos planteados bajo su responsabilidad |

|   |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>       |  |
|   | <b>3.5.13. CAPACIDAD DE DECISIÓN</b> |  |
| <b>DEFINICIÓN:</b> Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso. |                                      |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |  |
|----------------------------------|---|---|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C  |
| 1                                | Identifica problemas prioritarios y oportunidades de acción, moviliza a sus líderes en la búsqueda e implementación de alternativas   | Identifica problemas prioritarios y oportunidades de acción, moviliza a su equipo en la búsqueda e implementación de alternativas   | Es prudente en las decisiones que tienen que ver con procedimientos o políticas establecidos   |
| 2                                | Crea opciones viables para enfrentar los problemas y las oportunidades. Implementa soluciones parciales si es necesario para comprobar su efectividad. Admite errores y se moviliza resolutivamente | Crea opciones viables para enfrentar los problemas y las oportunidades. Implementa soluciones parciales si es necesario para comprobar su efectividad. Admite errores y se moviliza resolutivamente | Actúa resolutivamente ante problemas concretos, siendo eficiente y evitando el agravamiento de los problemas   |
| 3                                | Usa criterios claros y racionales para evaluar las opciones considerando sus implicaciones y consecuencias. Utiliza herramientas de análisis y solución de problemas para movilizar a su equipo     | Usa criterios claros y racionales para evaluar las opciones considerando sus implicaciones y consecuencias. Utiliza herramientas de análisis y solución de problemas para movilizar a su equipo     | Anticipa posibles inconvenientes que se presentan en su gestión, elaborando diferentes alternativas para su rápida solución, evitando consultas y demoras innecesarias |
| 4                                | Toma decisiones oportunas, mide las consecuencias y oportunidades, asume riesgos. Transmite con sentido de urgencia a sus líderes de equipos  | Clarifica, orienta e inspira a su equipo acerca de las decisiones a implementar. Actúa con sentido de urgencia  | Comprende y se alinea con las decisiones organizacionales, establece prioridades en su gestión y se moviliza con sentido de urgencia                                   |



AROUND THE PLANET  
FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.

## COMPETENCIAS DE GESTIÓN


### 3.5.14. CAPACIDAD DE GESTIÓN

**DEFINICIÓN:** Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.


### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

| # | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C   |
|---|---|---|---|
| 1 | Posee alta capacidad para planificar y organizar recursos   | Propone ideas atinadas para mejorar los sistemas de trabajo y la interrelación dentro de la empresa       | Trabaja de forma autónoma y cumple con sus objetivos sin necesidad de supervisión directa constante |
| 2 | Paciente, no pierde la objetividad aún en momentos más críticos   | Revisa los procesos y propone mejoras para optimizar los procedimientos                                   | Propone mejoras para su área, de manera espontánea  |
| 3 | Establece metas y monitorea los componentes clave de cada proyecto  | Recursivo, aprovecha con criterio todos los recursos que tiene disponibles                                | Simplifica sus tareas para mejorar la calidad de los resultados                                     |
| 4 | Delega conociendo y confiando en las capacidades de sus líderes de equipo                                 | Involucra a los demás; pide ayuda y consigue la colaboración voluntaria de su equipo                      | Busca oportunidades para mejorar, y las aprovecha sin que se lo soliciten                           |
| 5 | Inicia y lleva a cabo nuevos proyectos de forma espontánea. Capaz para dirigir varios proyectos a la vez. | Inicia y lleva a cabo nuevos proyectos de forma espontánea. Capaz para manejar varios proyectos a la vez. | Realiza esfuerzos adicionales, cumpliendo tareas que van más allá de sus responsabilidades          |



|  |  |  |
|--|--|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>         |  |
|  | <b>3.5.15. COMPROMISO CON EL ORDEN</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Establecer compromisos para lograr mantener y mejorar las condiciones cotidianas de trabajo, conforme a pautas de orden y limpieza establecidas.</p> |  |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |  |
|----------------------------------|---|---|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C  |
| 1                                | Planifica, desarrolla y promueve el orden y la limpieza, alineados al mejoramiento continuo de la organización                                    | Organiza y delega lineamientos para informar a su unidad sobre las tareas a ejecutarse  | Se responsabiliza del orden y la limpieza de su área de trabajo, sin requerir supervisión  |
| 2                                | Facilita los recursos necesarios para mantener estándares básicos que promuevan ambientes de trabajo agradables y funcionales                     | Incentiva a su equipo en la generación de propuestas sobre los requerimientos de ambientes laborales que requieren mejorarse para facilitar la operación diaria | Incentiva con el ejemplo a sus compañeros de trabajo para mantener el orden y limpieza, así como para proponer mejoras sobre su área de trabajo o las operaciones en general |
| 3                                | Implementa y promueve con el ejemplo, principios de trabajo orientados a la calidad y al orden  | Implementa y promueve con el ejemplo, principios de trabajo orientados a la calidad y al orden  | Se compromete y cumple con los principios de calidad y orden que la empresa adopta para su operación   |
| 4                                | Es consistente con los principios de calidad y orden tanto en sus relaciones con clientes y proveedores, como con los miembros de la organización | Es consistente con los principios de calidad y orden tanto en sus relaciones con clientes y proveedores, como con los miembros de la organización               | Es consistente con los principios de calidad y orden, a pesar de que esto le demande realizar actividades que están fuera de su responsabilidad o de su jornada laboral      |
| 5                                | Identifica oportunidades para mejorar las condiciones de trabajo y crea sinergias para aprovechar recursos  | Identifica oportunidades para mejorar las condiciones de trabajo y aprovecha los recursos disponibles   | Identifica oportunidades para mejorar las condiciones de trabajo   |

|  |  |  |
|--|--|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>             |  |
|  | <b>3.5.16. COMPROMISO CON LA SEGURIDAD</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Incentivar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad y salud laboral establecidos para la operación diaria.</p> |  |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |  |   |
|----------------------------------|---|--|---|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B  | NIVEL C   |
| 1                                | Establece las directrices y políticas generales sobre seguridad y salud ocupacional, reconociendo y posicionándola como principio prioritario dentro de la organización | Transmite y clarifica a su equipo las directrices y políticas generales sobre seguridad y salud laboral                                      | Se interesa por comprender y aplicar a su puesto de trabajo, las directrices y políticas de seguridad y salud ocupacional |
| 2                                | Está permanentemente actualizado respecto de normativas sobre seguridad y salud ocupacional que tengan incidencia sobre la empresa                                      | Está permanentemente actualizado respecto de normativas sobre seguridad y salud ocupacional que tengan incidencia sobre los puestos del área | Revisa periódicamente y se mantiene actualizado de los procedimientos de seguridad y salud ocupacional establecidos       |
| 3                                | Se compromete e involucra a toda la organización, en la implementación de proyectos de seguridad y salud laboral  | Se compromete e involucra a su equipo, en la implementación de proyectos de seguridad y salud laboral  | Promueve con el ejemplo, el cumplimiento en su área de las normas y procedimientos de seguridad                           |
| 4                                | Provee recursos para implementar planes y programas de seguridad laboral  | Coordina la implementación de planes y proyectos de seguridad y salud laboral  | Utiliza correcta y consistentemente los equipos de protección personal establecidos para su puesto de trabajo             |
| 5                                | Genera y promueve un ambiente en el que la seguridad y salud laboral es prioritaria dentro de la organización   | Supervisa el cumplimiento de las normas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional establecidos para todos los puestos del área       | Realiza sus actividades priorizando las normas de seguridad y salud ocupacional   |



AROUND THE PLANET  
FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.


## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

### 3.5.17. COMUNICACIÓN PERSUASIVA

**DEFINICIÓN:** Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.


#### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

| # | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C  |
|---|---|---|--|
| 1 | Habla con tono seguro, mantiene una postura abierta y confiada  | Articula sus argumentos de forma lógica y convincente, basándose en hechos e información debidamente analizada  | Expone sus argumentos de forma lógica y estructurada   |
| 2 | Se conduce con agudeza en la captación de las verdaderas motivaciones de sus interlocutores, obteniendo ventajas de ello con relación al objetivo buscado | Conoce y expone las necesidades y motivaciones de sus interlocutores con el propósito de influir  | Conoce y expone las necesidades y motivaciones de sus interlocutores con el propósito de influir |
| 3 | Capta la atención y genera respeto, produciendo una buena impresión   | Comunica sus argumentos con real convencimiento de lo que transmite   | Comunica sus argumentos con real convencimiento de lo que transmite                              |
| 4 | Implementa estrategias de negociación con notable destreza y hace intervenciones que influyen positivamente en su interlocutor                            | Hábil para persuadir a los demás en sus puntos de vista, sin forzar sus argumentos sino estableciendo y exponiendo con claridad las ventajas y desventajas de las posiciones de los otros | Moviliza a los demás a compartir y aceptar sus puntos de vista                                   |
| 5 | Logra acuerdos y crea compromisos   | Es sensible a las posiciones defensivas de los demás y busca el momento oportuno para volver a presentar sus puntos de vista  | Busca el momento oportuno para exponer sus ideas nuevamente                                      |

|  |   |  |
|--|---|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>          |  |
|  | <b>3.5.18. CONOCIMIENTO DEL ENTORNO</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.</p> |   |  |


| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |  |   |   |
|----------------------------------|--|---|---|
| <b>#</b>                         | <b>NIVEL A</b>   | <b>NIVEL B</b>  | <b>NIVEL C</b>  |
| <b>1</b>                         | Goza de un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la organización y de los mercados relacionados  | Goza de un amplio conocimiento de sus clientes, productos y estrategias   | Tiene conocimiento del negocio y de sus clientes  |
| <b>2</b>                         | Investiga y analiza el mercado, y lo relaciona con las variables económicas, para identificar tendencias, amenazas y oportunidades. Conoce a sus competidores  | Investiga nuevas oportunidades de negocio.  | Muestra interés por investigar y mejorar sus conocimientos acerca del mercado                                   |
| <b>3</b>                         | Analiza y revisa periódicamente las fortalezas y debilidades de la organización, resuelve acciones y formula nuevos objetivos orientados a aprovechar las fortalezas y oportunidades detectadas, a superar las debilidades y a definir estrategias que anulen las amenazas | Conoce el plan estratégico de la organización y sugiere modificaciones alineadas al logro de los objetivos organizacionales | Conoce las ventajas y desventajas de los productos de la organización, así como el plan estratégico de la misma |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| 4 | Diseña estrategias que otorgan valor agregado a la organización y la hacen más competitiva en el mercado                          | Conoce bien a la competencia, sus productos y sus estrategias   | Conoce las ventajas y desventajas de los productos de las empresas competidoras y sus estrategias comerciales en general |
| 5 | Permanece atento a las fluctuaciones del mercado y posee una visión a largo plazo que le permite anticiparse a las circunstancias | Se anticipa a los cambios en el contexto, y detecta oportunidades en el mercado, que aprovecha estableciendo adecuadas estrategias inmediatamente | Presenta propuestas de mejoramiento que favorecen a la satisfacción de los clientes                                      |

|   |                                |  |
|---|--------------------------------|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b> |  |
|   | <b>3.5.19. COORDINACIÓN</b>    |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Ajustar las acciones con relación a las acciones de otros. Armonización de resultados o medidas parciales interdependientes en referencia a la consecución de un objetivo superior.</p> |                                |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |  |
|----------------------------------|---|---|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C  |
| 1                                | Establece directrices estratégicas que promueven la integración y orientación hacia un mismo objetivo de las actividades, procesos y roles que se desempeñan en la organización | Pone en orden, distribuye actividades y roles en distintas tareas a desempeñar por distintas personas o unidades organizativas  | Coopera y mantiene una actitud abierta para ajustar sus acciones con relación a las acciones de otros  |
| 2                                | Armoniza decisiones y establece los canales formales de comunicación para evitar conflictos entre ellas o sus consecuencias   | Transmite y clarifica las decisiones que incumben a varias partes e inciden en la planificación y ejecución de actividades con un propósito común   | Utiliza canales adecuados de comunicación para establecer acuerdos y consensos que permitan el logro de los objetivos planteados   |
| 3                                | Establece controles que le permitan informarse sobre la adecuada integración de actividades y recursos que gestiona cada unidad de la empresa                                   | Controla y da seguimiento de los avances de las tareas asignadas a su equipo y establece consensos en los que deba armonizar actividades, objetivos o resultados con otras unidades de la empresa | Posee amplio criterio para establecer prioridades en la organización de su trabajo y para accionar con rapidez cuando se produce una modificación en el curso habitual de sus tareas en colaboración con otros |


|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 4 | Diseña y promueve el uso de herramientas para organizar y presentar información, que permita tomar decisiones preventivas o correctivas acerca de interacciones operacionales internas y externas de la organización | Utiliza herramientas para organizar y retroalimentar a su equipo   | Provee información acerca de los avances en las actividades asignadas en cooperación con otros             |
| 5 | Flexible para adecuar sus actividades a las de otros, teniendo como fin común la consecución de resultados   | Flexible para adecuar sus actividades a las de otros, teniendo como fin común la consecución de resultados | Flexible para adecuar sus actividades a las de otros, teniendo como fin común la consecución de resultados |

|   |                                |  |
|---|--------------------------------|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b> |  |
|   | <b>3.5.20. CREATIVIDAD</b>     |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas se caracterizan porque: Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas. Son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas, y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.</p> |                                |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |  |
|----------------------------------|---|---|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C  |
| 1                                | Abierto a ideas innovadoras generadas por líderes y colaboradores, aunque supongan un cierto riesgo   | Abierto a probar nuevos enfoques para la implementación de estrategias del área y al aprendizaje en su equipo mediante prueba y error   | Pone en práctica diversos enfoques para su gestión y comparte las mejores prácticas              |
| 2                                | Cuestiona la metodología convencional de hacer las cosas dentro de la organización. Incentiva la propuesta de nuevos y diferentes enfoques  | Cuestiona la metodología convencional de hacer las cosas dentro de la organización. Propone ideas creativas cuando las tradicionales no son aplicables a su gestión. Tiende a realizar cambios que no rompan por completo los esquemas habituales de su trabajo | Genera soluciones variadas y creativas ante los problemas que se le presentan                    |
| 3                                | Identifica tendencias, superando los modelos preestablecidos y pensando de forma abierta, más allá de la información disponible, tanto para analizar los problemas como para encontrar soluciones | Incentiva en su equipo la identificación de tendencias o comportamientos organizacionales para influir sobre ellos con el propósito de generar innovaciones que su unidad y el resto de la organización puedan implementar                                      | Encuentra nuevas formas de realizar las cosas ante los problemas actuales y plantea alternativas |



|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| 4 | Genera y promueve un ambiente creativo dentro de la organización  | Incentiva a su equipo para la propuesta de nuevas ideas sobre el mejoramiento continuo de actividades y procesos en los que el área interviene | Aporta con ideas no convencionales  |
| 5 | Genera modelos de pensamiento lateral que facilitan el análisis y solución de problemas de otros en la organización (colaboradores, pares y otras unidades) | Utiliza herramientas de pensamiento lateral para el análisis y solución de problemas de su área  | Aprovecha y optimiza los recursos disponibles procurando soluciones prácticas a problemas recurrentes |

|  |                                     |  |
|--|-------------------------------------|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>      |  |
|  | <b>3.5.21. CREDIBILIDAD TÉCNICA</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.</p> |                                     |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |  |
|----------------------------------|---|---|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C  |
| 1                                | Tiene un profundo conocimiento técnico de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la organización | Posee un elevado conocimiento de los temas de su área de gestión, basados en su experiencia y formación | Tiene los conocimientos técnicos requeridos para desempeñar su puesto                              |
| 2                                | Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas que pueden implementarse en la organización para mejorar su desempeño                  | Se actualiza en cuestiones inherentes a su especialidad   | Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que requiere su puesto      |
| 3                                | Genera credibilidad organizacional con base en su experiencia en la resolución de problemas similares   | Goza de la confianza y credibilidad de las demás áreas de la organización                               | Implementa nuevas técnicas o enfoques que le permiten obtener resultados más eficaces en su puesto |
| 4                                | Resuelve problemas complejos inherentes a su especialidad y que abarcan a toda la organización  | Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su área de especialidad  | Aplica su conocimiento en la resolución de los problemas que se le plantean en su puesto           |
| 5                                | Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la organización en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio    | Es referente para la consulta y la toma de decisiones en su área de gestión                             | Su criterio es valorado por sus pares  |



AROUND THE PLANET  
FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.


## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

### 3.5.22. CUMPLIMIENTO DE PROCESOS


**DEFINICIÓN:** Capacidad para mantener y administrar los procedimientos de trabajo de principio a fin, vigilando las posibles variaciones y reduciendo al mínimo los riesgos existentes.

#### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

| # | NIVEL A   | NIVEL B  | NIVEL C  |
|---|---|--|--|
| 1 | Utiliza la retroalimentación de clientes y proveedores para mejorar los procesos de la empresa y brindar un servicio excepcional                        | Valora y canaliza en propuestas productivas, la retroalimentación de clientes y proveedores sobre el mejoramiento de procesos en los que interactúan | Valora y canaliza en propuestas productivas, la retroalimentación de clientes y proveedores sobre el mejoramiento de procesos en los que interactúan |
| 2 | Abierto a experimentar con ideas innovadoras para mejorar los procesos de trabajo, generadas por líderes y colaboradores, mantiene a todos involucrados | Abierto a ideas innovadoras para mejorar los procesos de trabajo, generadas por líderes y colaboradores, mantiene a todos involucrados               | Se involucra activamente en la búsqueda de ideas innovadoras que permitan el mejoramiento de los procesos de trabajo                                 |
| 3 | Abierto a rehacer procesos existentes con el propósito de mejorar el desempeño organizacional   | Identifica con un conocimiento profundo de los procesos del área, aquellos que requieren modificarse o cambiarse                                     | Implementa exitosamente los cambios requeridos por la organización, a sus procesos de trabajo cotidianos   |
| 4 | Busca apoyo tecnológico para impactar positivamente en la operación y servicios de la empresa   | Posee un profundo conocimiento de los procesos de su área, puede descomponer los elementos que conforman un proceso de trabajo                       | Posee un profundo conocimiento de los procesos en los que interviene su puesto de trabajo  |
| 5 | Crea un ambiente de aprendizaje en el que la organización perfecciona sus procesos de trabajo haciéndolos más eficientes y efectivos                    | Puede secuenciar de manera lógica y práctica los pasos que conforman los procesos de trabajo con una visión sistémica de la organización.            | Cumple de principio a fin con los procesos y procedimientos de trabajo, en los tiempos establecidos y con la calidad esperada                        |

|   |                                       |  |
|---|---------------------------------------|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>        |  |
|   | <b>3.5.23. DESARROLLO DE PERSONAS</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Implica un esfuerzo contante por mejorar la formación y desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.</p> |                                       |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|
| #                                | NIVEL A  | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                                | Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y de los líderes de equipo dentro de la organización      | Plantea objetivos y plazos, y da feedback para que los colaboradores conozcan sus resultados y estén al tanto de si logran lo esperado | Dedica tiempo para explicar cómo realizar los trabajos   |
| 2                                | Evalúa las necesidades de formación y desarrollo de toda la gente de su organización   | Facilita el aprendizaje, explicando cómo y porqué se hacen las cosas de determinada forma  | Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias para realizar mejor los trabajos  |
| 3                                | Da Coaching a sus colaboradores directos, para potenciar la capacidad de éstos de desarrollar a su propia gente                              | Verifica que sus explicaciones e instrucciones hayan sido comprendidas   | Monitorea los resultados de las personas de su equipos para darles soporte cuando es necesario                               |
| 4                                | Brinda ideas y herramientas para el desarrollo de las competencias de los líderes equipo   | Está disponible para ser consultado  | Está disponible para ser consultado por quienes tienen menos experiencia o conocimientos                                     |
| 5                                | Acerca a sus equipos a los objetivos organizacionales y del negocio, y los alienta a enfocar su desarrollo en función de los nuevos desafíos | Detecta las falencias de formación en las personas que lo rodean e idea estrategias grupales e individuales de mejora                  | Es optimista respecto de la posibilidad de las personas de desarrollar su potencial y hace comentarios positivos al respecto |

|  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>  |  |
|  | <b>3.5.24. ÉTICA-INTEGRIDAD</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.</p> |                                 |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                                | Estructura la visión y misión organizacional sobre la base de valores y principios  | Guía sus decisiones y acciones, tanto las que realiza personalmente como las de los equipos que supervisa, sobre la base de los valores y principios organizacionales                      | Asimila y guía sus acciones por los valores organizacionales, orienta y motiva a sus pares a actuar de la misma manera   |
| 2                                | Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como los valores, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales | Respeta y hace respetar a su equipo las pautas de trabajo establecidas por la organización, orientadas a desempeñarse en base a las buenas prácticas profesionales y las buenas costumbres | Se desempeña respetando las pautas de trabajo en la empresa, las buenas costumbres y los valores y principios, velando por su cumplimiento por parte del personal del área |
| 3                                | Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos públicos         | Orienta a su equipo cuando se encuentra en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios   | Busca consejo y asistencia cuando se encuentra en situaciones en las que sus principios o valores chocan con las exigencias laborales                                      |
| 4                                | Prioriza valores y buenas costumbres, aún por sobre intereses propios y del sector u organización   | Hace aportes y provee ideas para mejorar el accionar de la empresa y adecuarlo a los valores y principios comunes  | Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción   |
| 5                                | Es consistente entre lo que dice y lo que hace  | Es consistente entre lo que dice y lo que hace   | Es consistente entre lo que dice y lo que hace   |



AROUND THE PLANET  
FROM ECUADOR COURIER CIA. LTDA.


## COMPETENCIAS DE GESTIÓN

### 3.5.25. GESTIÓN DE CONFLICTOS


**DEFINICIÓN:** Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas, hacer peligrar los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.

#### COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS

| # | NIVEL A  | NIVEL B  | NIVEL C  |
|---|--|--|--|
| 1 | Comprende rápidamente el contexto y las motivaciones que guían las necesidades de colaboradores, clientes y proveedores                    | Comprende rápidamente la situación que genera conflicto y recopila la información que facilite la resolución del mismo   | Se esfuerza por comprender el problema y buscar alternativas de solución   |
| 2 | Encuentra terrenos comunes que faciliten acuerdos mutuos y obtiene cooperación con el mínimo ruido. Mira el conflicto como una oportunidad | Obtiene un rápido acuerdo sobre la definición del problema como primer paso para su solución   | Obtiene un rápido acuerdo sobre la definición del problema como primer paso para su solución   |
| 3 | Verifica y mantiene bajo control sus emociones personales sin personalizar ni profundizar el conflicto                                     | Verifica y mantiene bajo control sus emociones personales sin personalizar ni profundizar el conflicto   | Mantiene una relación cordial con la contraparte, sin personalizar el problema   |
| 4 | Se enfoca en escuchar antes de juzgar situaciones o personas   | Negocia acuerdos difíciles y resuelve conflictos de manera equitativa, incorporando a su equipo para encontrar las alternativas de solución y para lograr aprendizajes | Se enfoca en determinar y comunicar las alternativas de solución más idóneas, teniendo en cuenta las políticas y procedimientos establecidos |
| 5 | Negocia acuerdos difíciles y resuelve conflictos de manera equitativa, tanto para la empresa como para la contraparte en disputa           | Toma acciones para evitar que se repitan situaciones similares   | Toma acciones para evitar que se repitan situaciones similares   |


|   |                                      |  |
|---|--------------------------------------|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>       |  |
|   | <b>3.5.26. HABILIDAD DE ANÁLISIS</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es la capacidad general para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p> |                                      |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |  |
|----------------------------------|---|---|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C  |
| 1                                | Maneja información compleja valiéndose de herramientas, desglosándola e identificando lo significativo                      | Utiliza herramientas para analizar la información                                     | Utiliza herramientas para la presentación de datos referidos a los resultados de su trabajo  |
| 2                                | Identifica relaciones múltiples, establece su interrelación y causas contribuyendo a la mejor comprensión de la información | Identifica relaciones causales entre los datos que maneja                             | En el manejo cotidiano de información identifica relaciones causa efecto cuando las considera relevantes para la resolución de un problema que obstaculiza su tarea. |
| 3                                | Anticipa escenarios probables con base en la información elegida, interrelacionando sus causas y definiendo prioridades     | Elabora cuadros, estadísticas e informes  | Recurre a fuentes próximas para la organización más eficiente de la información que necesita para desarrollar su trabajo.  |
| 4                                | Ayuda a su equipo a determinar la información clave   | Organiza la información, dando énfasis a aquellos datos de mayor relevancia           | Establece un orden de importancia básico de la información   |
| 5                                | Identifica y anticipa situaciones que requerirán información y análisis más detallado                                       | Identifica y anticipa situaciones que requerirán información y análisis más detallado | Identifica y anticipa situaciones que requerirán información y análisis más detallado  |

|  |                                     |  |
|--|-------------------------------------|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>      |  |
|  | <b>3.5.27. HABILIDAD DE CONTROL</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.</p> |                                     |  |


| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                                | Posee un profundo conocimiento de los procesos y operaciones de la empresa y puede determinar aquellas áreas críticas que requieren control | Conoce los procesos críticos del área y determina los controles básicos  | Organiza sus actividades y mantiene un nivel constante de efectividad                                  |
| 2                                | Diseña estrategias efectivas y sencillas para retroalimentarse del correcto funcionamiento de la empresa                                    | Diseña estrategias efectivas y sencillas para retroalimentarse del correcto funcionamiento del área                                      | Establece y monitorea indicadores básicos sobre su propia efectividad                                  |
| 3                                | Busca constantemente simplificar los métodos de control para lograr mayor fluidez en los procesos de la empresa                             | Busca nuevos métodos para dar seguimiento y control de su área   | Se mantiene actualizado acerca de los procedimientos y controles establecidos para la gestión del área |
| 4                                | Se apoya en la tecnología para monitorear las operaciones de toda la empresa a través de sistemas de información gerencial                  | Utiliza herramientas de análisis de información para focalizar sus decisiones en los aspectos clave que deben controlarse                | Está familiarizado con las herramientas de control que se implementan en el área                       |
| 5                                | Toma decisiones correctivas o preventivas ante desviaciones de los estándares establecidos para las áreas críticas que requieren control    | Toma decisiones correctivas o preventivas ante desviaciones de los estándares establecidos para las áreas críticas que requieren control | Emprende acciones correctivas y preventivas para solucionar consistentemente desviaciones de desempeño |



|   |                                |  |
|---|--------------------------------|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b> |  |
|   | <b>3.5.28. INICIATIVA</b>      |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es la preferencia por la acción. Es hacer más allá de lo requerido por el puesto, es hacer las cosas que nadie ha solicitado para mejorar los resultados o evitar futuros problemas. Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.</p> |                                |  |


| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |  |
|----------------------------------|---|---|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C  |
| 1                                | Con una visión a largo plazo, se anticipa a los cambios externos e internos, anticipando alternativas de acción | Se involucra en tareas o proyectos adicionales, que facilitan el logro de los objetivos de su área o de toda la organización      | En su desempeño diario evita demora o agravamientos de los problemas   |
| 2                                | Actúa preventivamente para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás      | Busca solución a los problemas que se le presenten, con rapidez e independencia de criterio                                       | Propone modos de acción con definición y profesionalismo, cuando se presentan pequeños desvíos en lo que debería ser el curso normal de la jornada |
| 3                                | Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia  | Efectúa mejoras continuas en los procedimientos de su área, para optimizar tiempos y resultados y hacer más eficaces los procesos | Con frecuencia es consultado para solucionar soluciones inmediatas a situaciones problemáticas rutinarias  |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 4 | Promueve la participación y generación de ideas innovadoras y creativas, provee Coaching a los líderes de sus equipos para que actúen de igual manera con su gente | Diseña formatos, matrices, cronogramas u otras herramientas que facilitan el trabajo    | Es creativo, aporta a solucionar problemas que dificultan su trabajo diario, demostrando prudencia respecto de sus decisiones |
| 5 | Capacita a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio   | Toma las decisiones necesarias para lograr los resultados, asumiendo riesgos personales | Se comunica con sus superiores intercambiando y aportando ideas para el mejor cumplimiento de los objetivos de su área        |


|   |                                |  |
|---|--------------------------------|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b> |  |
|   | <b>3.5.29. LIDERAZGO</b>       |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feed back, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.</p> |                                |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |  |   |   |
|----------------------------------|--|---|---|
| #                                | NIVEL A  | NIVEL B   | NIVEL C   |
| 1                                | Establece los lineamientos y pautas en la organización para construir un liderazgo efectivo. Delega y empodera a sus líderes de equipo   | Dirige a los miembros de su equipo de manera efectiva. Hace uso de su autoridad en forma justa y equitativa   | A pesar de no ser una tarea formalmente asignada a su puesto, se hace cargo de las personas de su entorno laboral inmediato que trabajan vinculados a un proyecto común |
| 2                                | Exige alto rendimiento, fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da Coaching y retroalimentación sobre el avance registrado, integrando las opiniones de sus líderes de equipo. Sabe decir "no" con firmeza a peticiones no razonables | Establece claramente las directivas y los objetivos de su equipo. Realiza un apropiado seguimiento de las tareas, brindando retroalimentación a sus colaboradores | Posee capacidad de auto motivación para culminar sus tareas   |
| 3                                | Monitorea abiertamente el desempeño de los colaboradores, reconoce su potencial e incentiva su desarrollo  | Reconoce el potencial de sus colaboradores, creando para ellos oportunidades dentro y fuera de su especialización   | Reconoce su propio potencial y lo pone a disposición de la organización   |


|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 4 | Es reconocido como líder de la organización, inspira con su ejemplo. Defiende y promueve la defensa de creencias, ideas y valores                        | Es reconocido como líder de su equipo de trabajo, por sus valores, compromiso y eficiencia   | Es reconocido por su efectividad para lograr sus resultados y es consultado permanentemente  |
| 5 | El trato que brinda a los colaboradores es cordial y amable y pone la pauta a seguir en la organización. Es confiable, y un referente que genera lealtad | Motiva a los miembros de su equipo en el logro de los objetivos de su gestión, establece un clima de confianza en el equipo, generando un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso | Se conduce sin problemas frente a pares difíciles de manejar, pudiendo trabajar con ellos en armonía y dominando las situaciones de tensión que estas personas generan, las cuales podrían entorpecer la tarea del resto |

|   |   |  |
|---|---|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>                  |  |
|   | <b>3.5.30. ORIENTACIÓN A LA MEJORA CONTÍNUA</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Promover acciones para mejorar los procesos y las condiciones existentes, usar los métodos adecuados para identificar oportunidades, implementar soluciones y medir el impacto.</p> |   |  |


| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B   | NIVEL C   |
| 1                                | Establece lineamientos y pautas para promover proyectos de mejora continua  | Organiza y dirige a su equipo de trabajo en la implementación de proyectos de mejora continua                         | Identifica áreas de mejora y recopila información que le permita establecer un plan de acción   |
| 2                                | Identifica oportunidades para mejorar y simplificar los procesos de la empresa  | Coordina con sus colaboradores la identificación de oportunidades para mejorar las condiciones existentes de trabajo  | Identifica y documenta posibles causas que generan problemas en su gestión                      |
| 3                                | Reconoce situaciones complejas que requieren cambios y emprende acciones inmediatas para buscar su inmediata solución anticipando su impacto en la organización | Reconoce situaciones complejas que requieren cambios y emprende acciones inmediatas para buscar su inmediata solución | Evalúa la efectividad de las acciones de mejora implementadas                                   |
| 4                                | Se lo reconoce en la organización por el impulso y la efectividad de lograr mejoras continuas en los procesos de la organización                                | Impulsa a su equipo en el logro de mejoras consistentes para el área  | Realiza ajustes a las acciones emprendidas para lograr mayor efectividad y las estandariza      |
| 5                                | Crea un ambiente de aprendizaje en el que la organización perfecciona sus procesos de trabajo haciéndolos más eficientes y efectivos                            | Capacita a su equipo y promueve la puesta en práctica de herramientas de mejora continua                              | Aplica a su actividades cotidianas, herramientas para implementar principios de mejora continua |

|   |  |  |
|---|--|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>         |  |
|   | <b>3.5.31. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, o realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores y competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.</p> |  |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|
| #                                | NIVEL A  | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                                | Comprende rápidamente los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su organización. | Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado.  | Está atento a los cambios en el entorno  |
| 2                                | Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para enfrentarlos.  | Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones. | Interpreta adecuadamente la información de la que dispone.   |
| 3                                | Percibe oportunamente cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.   | Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas, y lo logra.                                       | Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios, en situaciones favorables.  |
| 4                                | Se anticipa a sus competidores, generando oportunidades aún en situaciones restrictivas.   | Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas.                         | Identifica correctamente y con facilidad a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes. |

|   |  |  |
|---|--|--|
|    | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b>                         |  |
|   | <b>3.5.32. PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD</b> |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en que las responsabilidades y funciones asignadas estén claramente asignadas.</p> |  |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |   |  |  |
|----------------------------------|---|--|--|
| #                                | NIVEL A   | NIVEL B  | NIVEL C  |
| 1                                | Transmite con claridad sus expectativas y establece normas, parámetros o directrices para elaborar los planes y proyectos   | Transmite con claridad las normas y procedimientos de trabajo, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor cumplimiento    | Cumple las normas y procedimientos establecidos  |
| 2                                | Realiza el seguimiento de planes y proyectos, fijando indicadores y metas de cumplimiento   | Realiza el seguimiento del trabajo de su equipo, vigilando su calidad para asegurarse de que siguen los procedimientos establecidos          | Comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su propio trabajo                              |
| 3                                | Planifica acciones para reducir variaciones y cumplir con las fases y pasos establecidos en los proyectos, orientado a mejorar el orden de los sistemas de trabajo establecidos | Implementa correctivos o acciones de mejora para su equipo, en caso de desviaciones o reducción del cumplimiento de sus objetivos de trabajo | Busca claridad de funciones, tareas, datos, expectativas   |
| 4                                | Establece directrices y estándares que guían el accionar de la organización acerca del cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidas                              | Brinda Coaching a su equipo, cuando se enfrentan a situaciones que van en contra de los procedimientos y políticas establecidas              | Se niega con firmeza a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos establecidos |
| 5                                | Verifica la comprensión de las instrucciones impartidas   | Verifica la comprensión de las instrucciones impartidas  | Pregunta si tiene dudas sobre las instrucciones impartidas                                       |

|  |                                |  |
|--|--------------------------------|--|
|   | <b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN</b> |  |
|  | <b>3.5.33. PRODUCTIVIDAD</b>   |  |
| <p><b>DEFINICIÓN:</b> Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.</p> |                                |  |

| <b>COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b> |  |  |   |
|----------------------------------|--|--|---|
| #                                | NIVEL A  | NIVEL B  | NIVEL C   |
| 1                                | Establece directrices y facilita la puesta en práctica de las decisiones tomadas para el logro de objetivos organizacionales | Apoya e implementa las directrices organizacionales, transmitiendo a su equipo, por medio del ejemplo, la conducta a seguir al fijarse objetivos de alto desempeño | Capacidad para implementar las directrices recibidas y fijar objetivos de alto rendimiento                              |
| 2                                | Establece para sí mismo y para sus líderes de equipo, objetivos de desempeño superiores al promedio                          | Establece para sí mismo y para su equipo, objetivos de desempeño superiores al promedio  | Establece para sí mismo, objetivos de desempeño superiores al promedio aportando con acciones concretas desde su puesto |
| 3                                | Establece con sus líderes de equipo, acuerdos y compromisos para el mejoramiento organizacional y los alcanza exitosamente   | Transmite con claridad y convicción a su equipo, los acuerdos y compromisos para el mejoramiento organizacional y los alcanza exitosamente                         | Se alinea y aporta con un desempeño orientado al cumplimiento de los compromisos de mejoramiento organizacional         |



|   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| 4 | Establece estrategias para el seguimiento de los acuerdos y compromisos organizacionales establecidos con los líderes de área              | Diseña y utiliza herramientas para el seguimiento de acuerdos y compromisos organizacionales, incorporándolos a la gestión del área                                      | Incorpora a su gestión el uso y reporte, en las herramientas de seguimiento de acuerdos y compromisos organizacionales definidos para el área |
| 5 | Es un referente y fuente de consulta para establecer el nivel de rigor y calidad de gestión para afrontar los compromisos organizacionales | Es un referente y fuente de consulta para establecer el nivel de rigor y calidad de gestión para afrontar los compromisos organizacionales en los que interviene el área | Se conduce con gran responsabilidad ante las tareas asignadas, encarándola como si fueran grandes desafíos                                    |

## **3.6. COMPETENCIAS TÉCNICAS**

| <b>3.6. Competencias Técnicas</b> |   |
|-----------------------------------|---|
| <b>Nivel</b>                      | <b>Definición</b>   |
| <b>A</b>                          | El cargo requiere que su ocupante sea considerado como un experto en la aplicación de la competencia técnica en la industria y organización en el campo de su especialidad.           |
| <b>B</b>                          | El cargo requiere que su ocupante posea un conocimiento aplicado de destrezas, prácticas y procedimientos de la competencia técnica y es capaz de utilizarla para resolver problemas. |
| <b>C</b>                          | El cargo requiere que su ocupante posea un conocimiento general de los principios básicos de la competencia técnica.  |

## CAPÍTULO IV

### Propuesta de un Diseño de Levantamiento de Perfiles por Competencias para el mejor rendimiento organizacional en la Compañía Avilan Courier.

#### 4.1. Perfiles por Competencias

El contar con el levantamiento de Perfiles por Competencias proporciona a la organización la información necesaria para la administración objetiva de su Talento Humano y en especial define las competencias y requisitos que son el insumo para personal más eficiente y productivo.

##### 4.1.1. Instrucciones

Se debe listar en una matriz las actividades del puesto y se las califica en base a las siguientes escalas

|            |             |
|------------|-------------|
| <b>F =</b> | Frecuencia  |
| <b>I =</b> | Importancia |
| <b>D =</b> | Dificultad  |

##### 4.1.2. Escala para la calificación de actividades

| ESCALA/DEFINICIÓN   | PARA APLICAR LA ESCALA CONTESTE LA PREGUNTA?   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Frecuencia:</b> Cual es la frecuencia esperada de dicha actividad</li></ul>  | ¿Con que frecuencia se ejecuta esta tarea?<br>Si la frecuencia es variable pregúntese:<br>¿Cuál es la frecuencia típica de esta actividad? |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Importancia:</b> Qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad.</li></ul>                               | ¿Qué consecuencia tiene un mal desempeño de la actividad?  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Dificultad:</b> Se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.</li></ul> | ¿Qué grado de conocimiento y habilidades requiere el desempeño de esta actividad?  |

### 4.1.3. Graduación de las escalas

| GRADO | FRECUENCIA           | CONSECUENCIA DE ERROR  | COMPLEJIDAD  |
|-------|----------------------|--|--|
| 5     | Todos los días       | Consecuencias muy graves:<br>pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.              | Máxima Complejidad:<br>La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo.      |
| 4     | 1 vez por semana     | Consecuencias graves:<br>Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.   | Alta complejidad:<br>La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo. |
| 3     | 1 vez cada 15 días   | Consecuencias considerables:<br>Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.        | Complejidad moderada:<br>La actividad requiere un grado medio de esfuerzo.   |
| 2     | Mensual              | Consecuencias menores:<br>Cierta incidencia en resultado o actividades que pertenecen al mismo puesto. | Baja complejidad:<br>La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo.        |
| 1     | Bimestral, Semestral | Consecuencia mínimas: Poco o ninguna incidencia en actividades o resultados                            | Mínima complejidad:<br>La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo.    |

### 4.1.4. Fórmula para

La fórmula presentada a continuación es para conocer las actividades claves y adquirir el Total de los Perfiles por Competencias, a su vez el nivel que se determina en cada competencia para cada puesto en la organización:

$$\underline{(IMPORTANCIA * DIFICULTAD) + FRECUENCIA}$$

|            |            |
|------------|------------|
| <b>A =</b> | Alto       |
| <b>B =</b> | Intermedio |
| <b>C =</b> | Bajo       |

Posteriormente se procederá a seleccionar de 3 a 4 actividades, las mismas que hayan obtenido el puntaje más alto que pasarán a formar parte de las actividades esenciales de los PERFILES POR COMPETENCIAS, de ellas determinar cuáles son las competencias para cada puesto.

---

## **4.2. LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS**

---

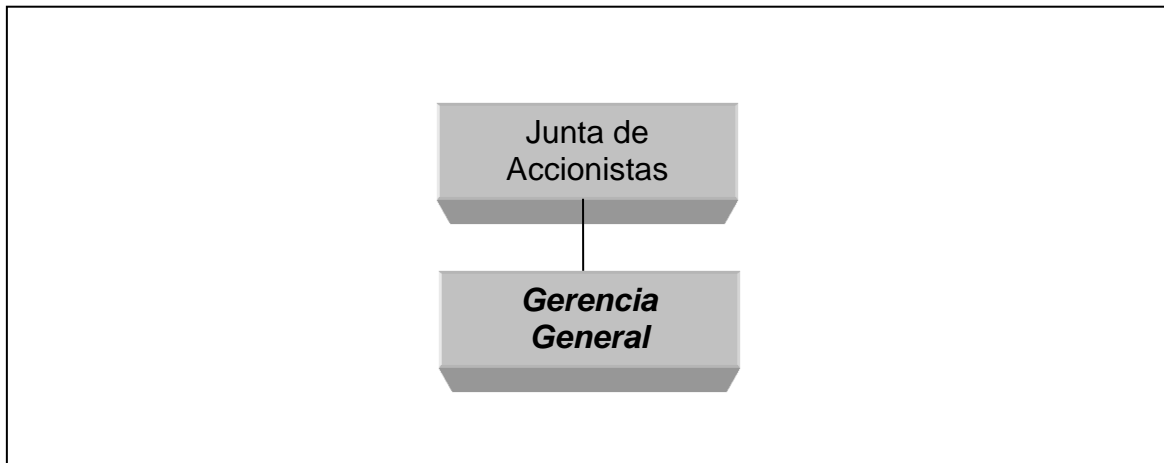
#### 4.2.1. Gerente General

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Denominación del Puesto</b>        | Gerente General                                       |
| <b>Área/Sección</b>                   | xxxxxxxxxx  |
| <b>Código</b>                         | GG01  |
| <b>Lugar de Trabajo</b>               | Quito   |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b>       | Junta de Accionistas                                  |
| <b>Puestos de Supervisión Directa</b> | Gerencia de RRHH ,Financiera ,Operaciones y Comercial |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Dirigir, planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades de la empresa, en base a la planificación estratégica, manteniendo un alto nivel de motivación del personal a fin de asegurar la consecución de objetivos. Crear valor agregado en base a los servicios que presta la empresa.



| <b>Actividades del Cargo</b> |   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Actuar como Representante Legal de la empresa   | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 2                            | Liderar el proceso de planificación estratégica de la empresa, determinando los factores críticos de éxito, planeando y desarrollando metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales   | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 3                            | Supervisar la adecuada administración de las inversiones de la empresa.   | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 4                            | Implementar una estructura administrativa que contribuya al logro de los objetivos organizacionales, aprobando las necesidades y requerimientos de selección de personal competente   | 5                 | 3                  | 5                 | 16           |
| 5                            | Plantear e implementar nuevas directrices y estrategias organizacionales, basando sus decisiones en el análisis del comportamiento de la empresa comparando los datos reales vs. metas propuestas y estándares de ejecución.                                  | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 6                            | Establecer y controlar el cumplimiento de políticas y procedimientos administrativos, financieros y operativos, así como de las normas de sistemas de gestión.  | 5                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 7                            | Aprobar y controlar el cumplimiento de presupuestos e inversiones de todas las áreas; así como cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos en un mejor servicio de Courier a clientes, etc. | 2                 | 4                  | 4                 | 18           |
| 8                            | Supervisar el cumplimiento de indicadores clave de la actividad de la empresa, con el propósito de tomar decisiones que optimicen el desempeño de la organización.  | 4                 | 5                  | 4                 | 24           |
| 9                            | Asegurar la rentabilidad y la maximización de valor cuidando los principales indicadores financieros de la compañía.  | 5                 | 5                  | 5                 | 30           |
| 10                           | Analizar el comportamiento de las empresas del sector para determinar tendencias de los competidores.   | 3                 | 5                  | 4                 | 23           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Asegurar la rentabilidad y la maximización de valor cuidando los principales indicadores financieros de la compañía.   |
| <b>02</b> | Plantear e implementar nuevas directrices y estrategias organizacionales, basando sus decisiones en el análisis del comportamiento de la empresa comparando los datos reales vs. metas propuestas y estándares de ejecución. |
| <b>03</b> | Supervisar el cumplimiento de indicadores clave de la actividad de la empresa, con el propósito de tomar decisiones que optimicen el desempeño de la organización.   |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b>  |
|-----------------|--|
| Todas las áreas | Ministerio de Comercio Exterior<br>Corporación Aduanera Ecuatoriana (SENAE).<br>Asesores legales |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|   |
|---|
| <b>Condiciones Ambientales:</b>                       |
| Medible, 70% en oficina y 30% en actividades de campo |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b>                       |
| Computador<br>Teléfono celular<br>Ipad                |

## PERFIL DEL PUESTO

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Género</b>                  | Indistinto   |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | Si   |
| <b>Educación Formal</b>        | Título de tercer nivel en Administración, Finanzas, Ingenierías o carreras afines. De preferencia con estudios de posgrado en áreas administrativas. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Cinco años en posiciones similares   |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | A            |
| Pro actividad                   | A            |
| Trabajo en equipo               | A            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Liderazgo                      | A            |
| Gestión de Conflictos          | A            |
| Capacidad de Gestión           | B            |
| Pensamiento Estratégico        | A            |
| Negociación                    | A            |

| <b>Competencias Técnicas</b> | <b>Nivel</b> |
|------------------------------|--------------|
| Planeación estratégica       | A            |
| Operaciones y logística      | B            |
| Finanzas                     | A            |
| Administración               | A            |
| Legal societario y laboral   | A            |

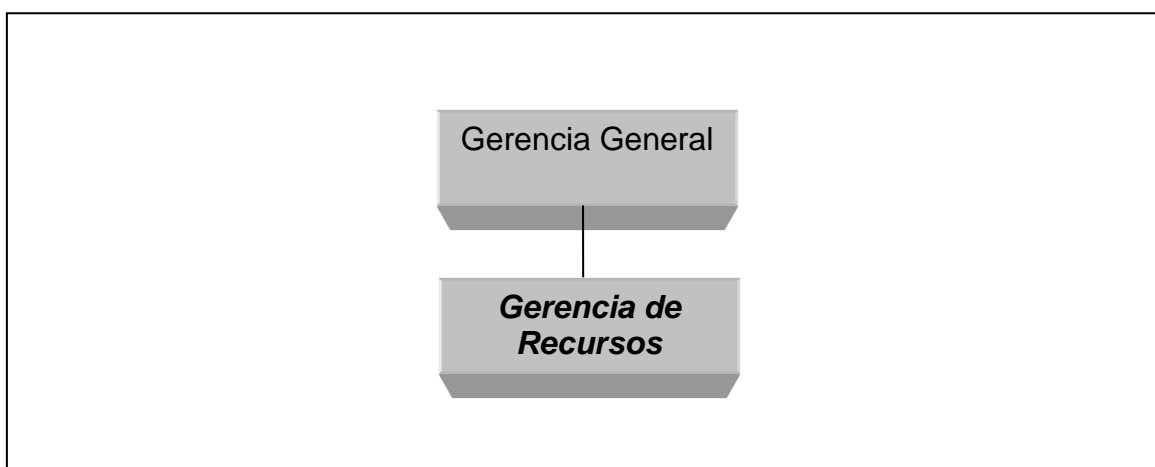
## 4.2.2. Gerente de Recursos Humanos

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                              |
|---------------------------------|------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Gerente de Recursos Humanos  |
| <b>Área/Sección</b>             | Recursos Humanos             |
| <b>Código</b>                   | GR02                         |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito                        |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Gerente General              |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | Jefatura de Recursos Humanos |
| <b>Directa</b>                  |                              |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Descubrir y explotar el talento de los colaboradores, mejorar las capacidades y aptitudes de éstos para aportar un valor extra a la organización, dominar la planificación estratégica corporativa y organizacional, tanto en la teoría como en la práctica.

| <b>Actividades<br/>del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                                | Desarrollar un ambiente laboral en que los ejecutivos y colaboradores puedan apoyarse para el logro de las metas propuestas y optimizar los recursos disponibles.                  | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 2                                | Ejercer un liderazgo dinámico con el propósito de establecer acciones preventivas, correctivas, de mejora continua que contribuyan a la motivación y cumplimiento de objetivos.    | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 3                                | Participar en reuniones con Corporaciones vinculadas con el servicio Courier.  | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 4                                | Proveer de contactos y relaciones empresariales a la empresa, con el objetivo de establecer relaciones de negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional. | 5                 | 3                  | 5                 | 16           |
| 5                                | Participar en reuniones que pueden afectar o incrementar el desarrollo del área de Talento Humano.   | 4                 | 5                  | 4                 | 20           |
| 6                                | Implementar los procesos de desarrollo humano y organizacional.  | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 7                                | Atender al personal para apoyarles en la solución a problemas e inquietudes a todo nivel jerárquico por medio de diferentes canales de comunicación.                               | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 8                                | Elaborar reportes gerenciales de la gestión del área.  | 4                 | 5                  | 4                 | 24           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Desarrollar un ambiente laboral en que los ejecutivos y colaboradores puedan apoyarse para el logro de las metas propuestas y optimizar los recursos disponibles. |
| <b>02</b> | Atender al personal para apoyarles en la solución a problemas e inquietudes a todo nivel jerárquico por medio de diferentes canales de comunicación.              |
| <b>03</b> | Elaborar reportes gerenciales de la gestión del área.   |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b>  |
|-----------------|--|
| Todas las áreas | Ministerio de Relaciones Laborales<br>IESS<br>Asesores Legales |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|   |
|---|
| <b>Condiciones Ambientales:</b>                       |
| Medible, 90% en oficina y 10% en actividades de campo |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b>                       |
| Computador<br>Teléfono celular<br>Ipad                |

### PERFIL DEL PUESTO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Género</b>                  | Indistinto  |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | Si  |
| <b>Educación Formal</b>        | Título de Tercer nivel en Psicología Industrial, Recursos Humanos, Administración de Empresas. De preferencia con estudios de posgrado en áreas administrativas |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Cinco años en posiciones similares  |

### PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | A            |
| Pro actividad                   | A            |
| Trabajo en equipo               | A            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Liderazgo                      | A            |
| Gestión de Conflictos          | A            |
| Desarrollo de personas         | A            |
| Pensamiento Estratégico        | B            |
| Iniciativa                     | A            |

| <b>Competencias Técnicas</b>      | <b>Nivel</b> |
|-----------------------------------|--------------|
| Planeación estratégica            | A            |
| Nómina                            | A            |
| Finanzas                          | B            |
| Administración del Talento Humano | A            |
| Legislación laboral               | A            |

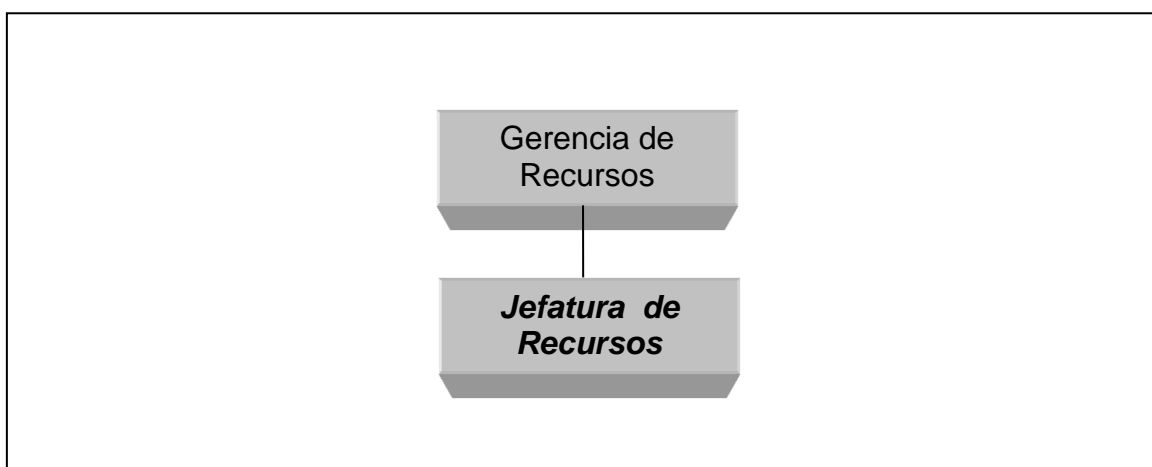
#### 4.2.3. Jefe de Recursos Humanos

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                       |                               |
|---------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>        | Jefe de Recursos Humanos      |
| <b>Área/Sección</b>                   | Recursos Humanos              |
| <b>Código</b>                         | GR03                          |
| <b>Lugar de Trabajo</b>               | Quito                         |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b>       | Gerente de Recursos Humanos   |
| <b>Puestos de Supervisión Directa</b> | Asistente de Recursos Humanos |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Administrar los subsistemas de gestión de Talento Humano: reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, formación, desarrollo organizacional y compensaciones con el fin de promover el desarrollo integral de los colaboradores, logrando alcanzar los objetivos, a través del cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados al área.



| <b>Actividades del Cargo</b> |   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Asesorar y brindar servicios a las diferentes áreas de la empresa sobre los subsistemas de Recursos Humanos: reclutamiento, selección e inducción del personal, evaluación del desempeño, formación, entrenamiento, desarrollo organizacional y compensaciones. | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 2                            | Administrar el archivo de expedientes de cada colaborador.  | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 3                            | Velar por el bienestar del Talento Humano a través de la administración de servicios del personal como: vacaciones, permisos, subsidios del IESS, entre otros.  | 5                 | 5                  | 5                 | 30           |
| 4                            | Ejecutar planes de capacitación en base a la detección de necesidades del personal.   | 2                 | 4                  | 4                 | 18           |
| 5                            | Actualizar y diseñar herramientas de evaluación para obtener resultados anuales del desempeño.  | 1                 | 5                  | 4                 | 17           |
| 6                            | Socializar y supervisar el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos de Talento Humano y normas y reglamentos internos.  | 5                 | 3                  | 4                 | 17           |
| 7                            | Procesar la nómina y liquidaciones al personal con información y documentación precisa, manteniendo un registro adecuado.   | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 8                            | Desarrollar canales de comunicación fluidos y efectivos a todo nivel dentro de la organización.   | 4                 | 5                  | 4                 | 24           |
| 9                            | Administrar la proveeduría de muebles, suministros de oficina y papelería corporativa, según los requerimientos de la empresa.  | 2                 | 5                  | 3                 | 17           |
| 10                           | Administrar los servicios al personal (transporte, alimentación, uniformes, servicio médico, guardería) para cumplir con requerimientos y regulaciones establecidos por la empresa y entidades de control.  | 3                 | 5                  | 4                 | 23           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Velar por el bienestar del Talento Humano a través de la administración de servicios del personal como: vacaciones, permisos, subsidios del IESS, entre otros.  |
| <b>02</b> | Procesar la nómina y liquidaciones al personal con información y documentación precisa, manteniendo un registro adecuado.   |
| <b>03</b> | Asesorar y brindar servicios a las diferentes áreas de la empresa sobre los subsistemas de Recursos Humanos: reclutamiento, selección e inducción del personal, evaluación del desempeño, formación, entrenamiento, desarrollo organizacional y compensaciones. |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b>   |
|-----------------|---|
| Todas las áreas | Ministerio de Relaciones Laborales<br>Instituciones de capacitación |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

## PERFIL DEL PUESTO

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Género</b>                  | Indistinto   |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | Si   |
| <b>Educación Formal</b>        | Graduado en Psicología Industrial u Organizacional, Administración de Recursos Humanos |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Tres años en posiciones similares  |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | A            |
| Pro actividad                   | A            |
| Trabajo en equipo               | A            |

| <b>Competencias de Gestión</b>   | <b>Nivel</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Liderazgo                        | A            |
| Cumplimiento de Procesos         | A            |
| Comunicación                     | A            |
| Capacidad de Análisis y Síntesis | B            |
| Iniciativa                       | A            |

| <b>Competencias Técnicas</b>        | <b>Nivel</b> |
|-------------------------------------|--------------|
| Técnica de Entrevista               | A            |
| Aplicación de pruebas psicométricas | A            |
| Evaluación de Desempeño             | A            |
| Planes de capacitación y desarrollo | B            |
| Ley de Seguridad Social             | A            |

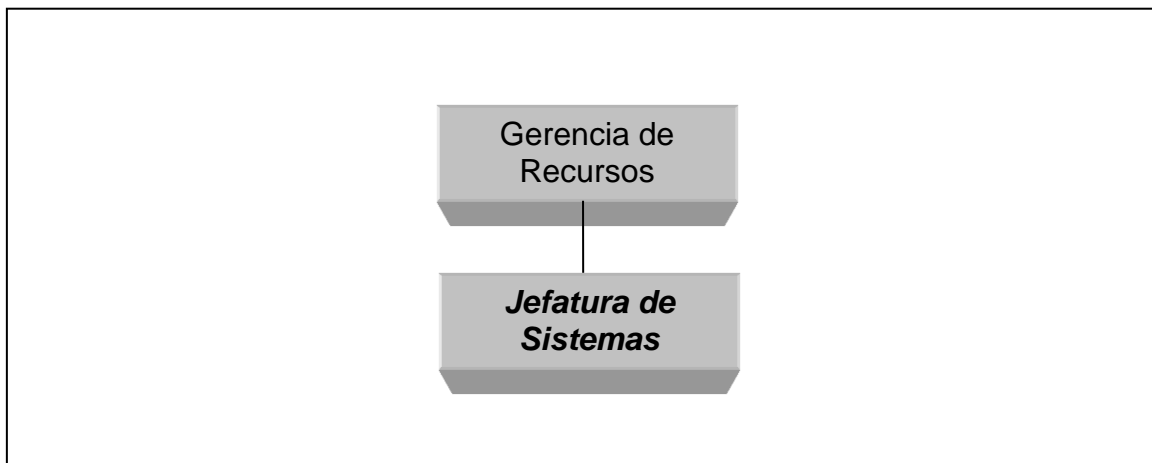
#### 4.2.4. Jefe de Sistemas

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                             |
|---------------------------------|-----------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Jefe de Sistemas            |
| <b>Área/Sección</b>             | Recursos Humanos            |
| <b>Código</b>                   | GR04                        |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito                       |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Gerente de Recursos Humanos |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | xxxxxxxx                    |
| <b>Directa</b>                  |                             |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Proponer y asegurar el cumplimiento de los planes y políticas tecnológicas establecidas para la operación de la empresa, brindando asistencia y soporte técnico a los usuarios, así como realizando la actualización y mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de cómputo y sistemas para el funcionamiento operativo de todas las áreas de la empresa.

| <b>Actividades del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Verificar y asegurar el funcionamiento de los servicios tecnológicos como internet, teléfono, correo electrónico, TMS para garantizar la comunicación interna y externa de la empresa, (Aduana del Ecuador). | 4                 | 5                  | 4                 | 24           |
| 2                            | Proponer, monitorear y hacer cumplir las políticas de sistemas de información y comunicaciones.  | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 3                            | Planificar y ejecutar el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos de cómputo.  | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 4                            | Entender las necesidades de los usuarios internos para ejecutar planes de acción de mejora del ámbito tecnológico.   | 2                 | 5                  | 4                 | 18           |
| 5                            | Realizar el proceso de actualización de tablas, generación de asientos contables y respaldos de información del sistema contable.  | 1                 | 5                  | 4                 | 17           |
| 6                            | Brindar soporte técnico, orientado a los requerimientos de los usuarios internos.  | 5                 | 5                  | 5                 | 30           |
| 7                            | Controlar el cumplimiento de las políticas de seguridad de operación del sistema de cómputo.   | 3                 | 5                  | 4                 | 19           |
| 8                            | Mantener un inventario actualizado de los activos fijos del centro de cómputo y área de sistemas.  | 4                 | 5                  | 4                 | 20           |
| 9                            | Realizar y revisar los respaldos obtenidos por el servidor, accediendo al equipo para garantizar un back up de la información.   | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 10                           | Elaborar documentación para controlar las actividades del departamento.  | 3                 | 5                  | 4                 | 23           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Brindar soporte técnico, orientado a los requerimientos de los usuarios internos.  |
| <b>02</b> | Realizar y revisar los respaldos obtenidos por el servidor, accediendo al equipo para garantizar un back up de la información.   |
| <b>03</b> | Verificar y asegurar el funcionamiento de los servicios tecnológicos como internet, teléfono, correo electrónico, TMS para garantizar la comunicación interna y externa de la empresa, (Aduana del Ecuador). |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b>      |
|-----------------|----------------------|
| Todas las áreas | SENAE – Programa TMS |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Género</b>                  | Indistinto  |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | Si  |
| <b>Educación Formal</b>        | Título profesional de tercer nivel en Ingeniería en Sistemas. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Tres años en posiciones similares                             |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | A            |
| Pro actividad                   | A            |
| Trabajo en equipo               | A            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Innovación                     | B            |
| Habilidad de Análisis          | B            |
| Calidad de Trabajo             | A            |
| Credibilidad Técnica           | A            |
| Iniciativa                     | A            |

| <b>Competencias Técnicas</b>              | <b>Nivel</b> |
|---|--------------|
| Redes (LAN, wireless, enlaces)            | A            |
| Administración de sistemas operativos     | B            |
| Manejo de paquetes utilitarios de office. | A            |

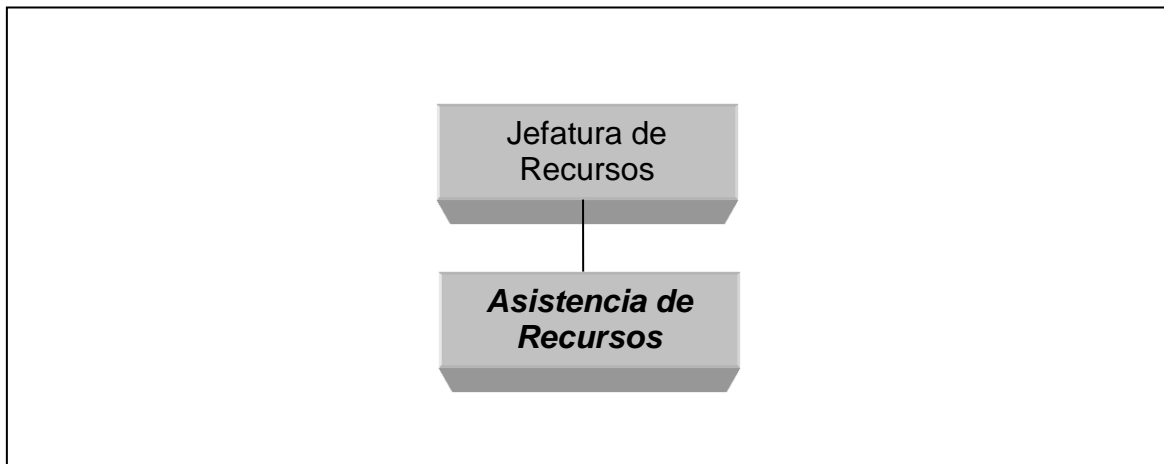
#### 4.2.5. Asistente de Recursos Humanos

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                       |                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>        | Asistente de Recursos Humanos   |
| <b>Área/Sección</b>                   | Recursos Humanos                |
| <b>Código</b>                         | GR05                            |
| <b>Lugar de Trabajo</b>               | Quito                           |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b>       | Jefe de Recursos Humanos        |
| <b>Puestos de Supervisión Directa</b> | Limpieza, Mensajería, Recepción |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Brindar soporte a las actividades del área en los procesos de: reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño, aplicando técnicas y herramientas que contribuyan al desarrollo del personal.



| <b>Actividades del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de acuerdo a las necesidades de la organización.  | 4                 | 5                  | 4                 | 24           |
| 2                            | Aplicar evaluaciones psicológicas y elaborar informes de los candidatos de los diferentes procesos de selección para presentación de los finalistas.                         | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 3                            | Mantener actualizada la base de datos de candidatos para nuevos requerimientos de selección.   | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 4                            | Redactar, elaborar y registrar los contratos del nuevo personal cumpliendo con las normas establecidas por la empresa y la legislación laboral vigente.                      | 3                 | 5                  | 4                 | 19           |
| 5                            | Registrar e ingresar los datos del nuevo personal de la empresa a la página web del IESS.  | 4                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 6                            | Cumplir los requisitos legales y de la organización para el ingreso y salida del personal: documentos, ingresos, avisos de entrada y salida del IESS, registro de contratos. | 5                 | 5                  | 5                 | 30           |
| 7                            | Asesorar al personal en temas de beneficios y compensaciones y /o trámites externos (IESS).  | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 8                            | Elaborar el reporte de horas extras del personal para el proceso de nómina.  | 4                 | 5                  | 4                 | 20           |
| 9                            | Actualizar y registrar los expedientes del personal.   | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Cumplir los requisitos legales y de la organización para el ingreso y salida del personal: documentos, ingresos, avisos de entrada y salida del IESS, registro de contratos. |
| <b>02</b> | Actualizar y registrar los expedientes del personal.   |
| <b>03</b> | Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de acuerdo a las necesidades de la organización.  |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b>       |
|-----------------|-----------------------|
| Todas las áreas | Aspirantes-Candidatos |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

### PERFIL DEL PUESTO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Género</b>                  | Indistinto  |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No  |
| <b>Educación Formal</b>        | Cursando los últimos años en Psicología Industrial u Organizacional, Administración de Recursos Humanos |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Un año en posiciones similares  |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | B            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | B            |
| Trabajo en equipo               | B            |

| <b>Competencias de Gestión</b>         | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Tolerancia a la Presión                | B            |
| Autocontrol                            | C            |
| Preocupación por el orden y la calidad | B            |
| Comunicación                           | B            |
| Iniciativa                             | B            |

| <b>Competencias Técnicas</b>           | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Técnicas de selección por competencias | B            |
| Técnicas de comunicación               | B            |
| Utilitario de Windows: Word y Excel    | B            |

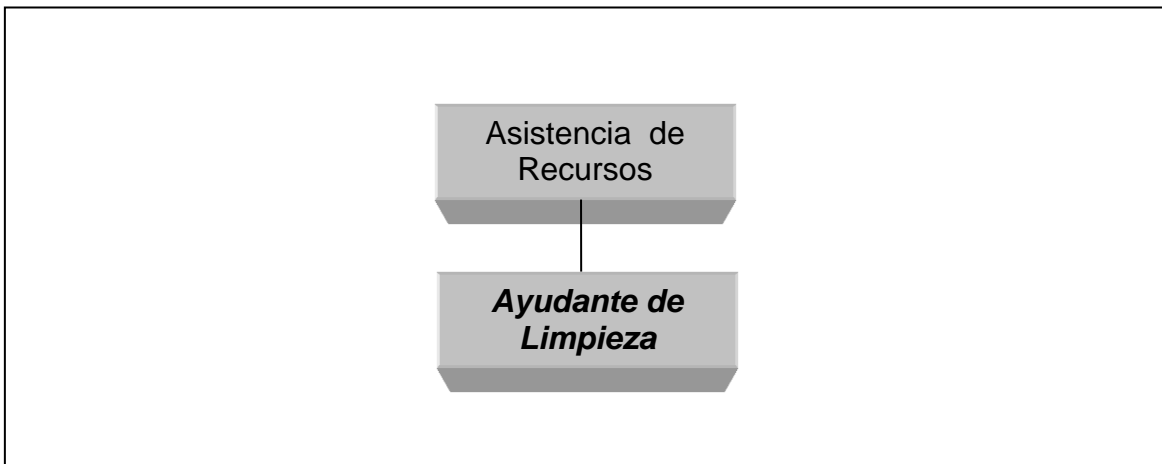
#### 4.2.6. Ayudante de Limpieza

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Ayudante de Limpieza          |
| <b>Área/Sección</b>             | Recursos Humanos              |
| <b>Código</b>                   | GR06                          |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito                         |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Asistente de Recursos Humanos |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | N/A                           |
| <b>Directa</b>                  |                               |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Mantener limpias todas las áreas de la empresa, velando por la buena imagen interna y externa de las instalaciones y puestos de trabajo.

| <b>Actividades<br/>del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                                | Realizar la limpieza diaria de todas las áreas, en especial de aquellas que inciden en la imagen interna y externa de la empresa | 5                 | 5                  | 4                 | 20           |
| 2                                | Mantener limpios los garajes y veredas; así como el área de cafetería.   | 5                 | 4                  | 3                 | 17           |
| 3                                | Mantener limpias todas las áreas de la empresa.  | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 4                                | Colaborar oportunamente con la limpieza y arreglo de salas y áreas donde se realicen reuniones con el personal                   | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 5                                | Custodiar y justificar el reemplazo de los enseres de limpieza a su cargo.   | 4                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 6                                | Utilizar los equipos de protección personal para evitar riesgos de accidentes.   | 5                 | 4                  | 3                 | 14           |
| 7                                | Recoger, clasificar y despachar los desperdicios de las áreas administrativas y operativas de acuerdo a normas establecidas      | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Mantener limpias todas las áreas de la empresa.   |
| <b>02</b> | Colaborar oportunamente con la limpieza y arreglo de salas y áreas donde se realicen reuniones con el personal              |
| <b>03</b> | Recoger, clasificar y despachar los desperdicios de las áreas administrativas y operativas de acuerdo a normas establecidas |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b> |
|-----------------|-----------------|
| Todas las áreas | Clientes        |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                   |
|-----------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b>   |
| Medible, 100% en oficina          |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b>   |
| Escoba, Trapeador, Desinfectantes |

### PERFIL DEL PUESTO

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Género</b>                  | Indistinto                     |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No                             |
| <b>Educación Formal</b>        | Bachiller                      |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Un año en posiciones similares |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | C            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | B            |
| Trabajo en equipo               | C            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Productividad                  | C            |
| Atención al Detalle            | C            |
| Compromiso con el orden        | C            |
| Ética / Integridad             | C            |
| Iniciativa                     | C            |

| <b>Competencias Técnicas</b>    | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Normas de Higiene               | B            |
| Salud y Seguridad Ocupacional   | C            |
| Manejo de productos de limpieza | A            |

#### 4.2.7. Mensajero

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Mensajero                     |
| <b>Área/Sección</b>             | Recursos Humanos              |
| <b>Código</b>                   | GR07                          |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito                         |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Asistente de Recursos Humanos |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | N/A                           |
| <b>Directa</b>                  |                               |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Recolectar y distribuir la correspondencia interna y/o externa de la empresa, realizar los trámites regulares y bancarios para contribuir a la gestión administrativa y operativa de la empresa.



| <b>Actividades<br/>del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                                | Custodiar valores y documentos para realizar los trámites regulares y bancarios.                                   | 4                 | 5                  | 4                 | 24           |
| 2                                | Recibir y realizar depósitos bancarios de recaudaciones menores de la empresa por gestión de cobranzas.            | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 3                                | Retirar y distribuir correspondencia y documentos internos y/o externos como contratos, facturas, comprobantes etc | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 4                                | Retirar las chequeras de la empresa de cada uno de los bancos.   | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 5                                | Retirar facturas de los servicios brindados.   | 4                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 6                                | Realizar el archivo en forma cronológica de los comprobantes de egreso para el área de contabilidad.               | 5                 | 4                  | 5                 | 30           |
| 7                                | Realizar el mantenimiento de su herramienta de trabajo (moto).   | 3                 | 5                  | 4                 | 19           |
| 8                                | Realizar depósitos bancarios para el pago de obligaciones de la empresa.   | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Realizar el archivo en forma cronológica de los comprobantes de egreso para el área de contabilidad.                |
| <b>02</b> | Custodiar valores y documentos para realizar los trámites regulares y bancarios.                                    |
| <b>03</b> | Retirar y distribuir correspondencia y documentos internos y/o externos como contratos, facturas, comprobantes etc. |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b>                     |
|-----------------|-------------------------------------|
| Todas las áreas | Entidades bancarias<br>SRI<br>SENAE |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|  |
|--|
| <b>Condiciones Ambientales:</b>                        |
| Medible, 20% en oficina, y 80% en actividades de campo |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b>                        |
| Moto, Teléfono celular                                 |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Género</b>                  | Indistinto                     |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No                             |
| <b>Educación Formal</b>        | Bachiller                      |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Un año en posiciones similares |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | B            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | B            |
| Trabajo en equipo               | C            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Búsqueda de Información        | B            |
| Perseverancia                  | C            |
| Dinamismo y Energía            | B            |
| Ética / Integridad             | B            |
| Iniciativa                     | B            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Técnicas de Comunicación                 | A            |
| Técnicas básicas de archivo              | C            |
| Manejo de paquetes utilitarios de office | C            |

#### 4.2.8. Recepcionista

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                               |
|---------------------------------|-------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Recepcionista                 |
| <b>Área/Sección</b>             | Recursos Humanos              |
| <b>Código</b>                   | GR08                          |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito                         |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Asistente de Recursos Humanos |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | N/A                           |
| <b>Directa</b>                  |                               |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Brindar una atención cordial y amable a los clientes externos e internos, como parte de la imagen de la empresa. Es responsable de dirigir oportunamente la información y comunicación recibida a los departamentos y colaboradores correspondientes.

| <b>Actividades<br/>del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                                | Atender llamadas telefónicas internas y externas y canalizarlas con las personas solicitadas.                                      | 5                 | 5                  | 3                 | 20           |
| 2                                | Realizar llamadas locales, nacionales, internacionales y a celulares autorizadas por la Gerencia General, así como envío de faxes. | 5                 | 4                  | 3                 | 17           |
| 3                                | Atender a las visitas externas cuando llegan al mostrador  | 5                 | 4                  | 3                 | 17           |
| 4                                | Realizar el manejo y control de caja chica, de acuerdo a los procedimientos establecidos para su administración.                   | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 5                                | Clasificar y archivar facturas recibidas como anuladas, del servicio de Courier prestado.  | 4                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 6                                | Comunicar sobre algún aviso eventual al personal.  | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 7                                | Mantener un registro e informar a los funcionarios de la empresa de los mensajes recibidos en su ausencia.                         | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Realizar el manejo y control de caja chica, de acuerdo a los procedimientos establecidos para su administración. |
| <b>02</b> | Comunicar sobre algún aviso eventual al personal.  |
| <b>03</b> | Atender llamadas telefónicas internas y externas y canalizarlas con las personas solicitadas.                    |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b> |
|-----------------|-----------------|
| Todas las áreas | Clientes        |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina,       |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador, Teléfono,           |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Género</b>                  | Femenino                       |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No                             |
| <b>Educación Formal</b>        | Bachiller                      |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Un año en posiciones similares |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | B            |
| Orientación al cliente          | A            |
| Pro actividad                   | A            |
| Trabajo en equipo               | B            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Comunicación                   | B            |
| Iniciativa                     | C            |
| Coordinación                   | B            |
| Dinamismo y Energía            | B            |
| Búsqueda de Información        | B            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Técnicas de comunicación                 | A            |
| Técnicas básicas de archivo              | B            |
| Manejo de paquetes utilitarios de office | B            |
| Manejo de centrales telefónicas          | A            |

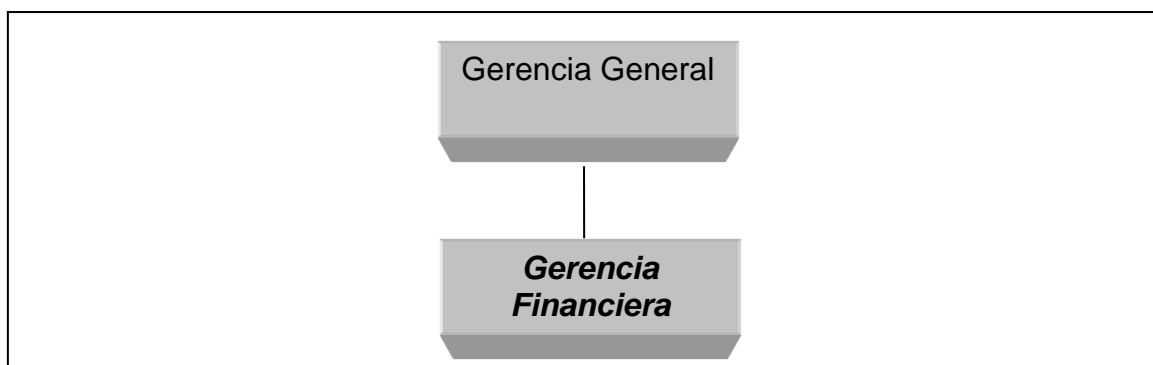
#### 4.2.9. Gerente Financiero

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>        | Gerente Financiero                  |
| <b>Área/Sección</b>                   | Financiera                          |
| <b>Código</b>                         | GR09                                |
| <b>Lugar de Trabajo</b>               | Quito                               |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b>       | Gerente General                     |
| <b>Puestos de Supervisión Directa</b> | Contabilidad, Asistencia Financiera |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Realiza el diagnóstico financiero de la situación actual de la empresa, analizando la información contable. Optimiza los recursos económicos de la compañía mediante la planificación, ejecución y control de los mismos. Planifica, estructura y controla el área administrativa (departamentos administrativos, financieros, contables, sistemas y talento humano) a fin de que cumplan eficientemente los procesos de su gestión.



| <b>Actividades del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Formular y elaborar la planeación financiera, orientada a garantizar el cumplimiento de los planes de inversión, mediante la identificación de fuentes de recursos financieros y la consecución y distribución de los mismos, atendiendo los planes de desarrollo de la empresa, así como las obligaciones a terceros. | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 2                            | Analizar las cuentas por pagar y coordinar con tesorería los fondos disponibles para cancelar obligaciones.  | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 3                            | Evaluar las diferentes cuentas de los estados financieros para tomar acciones preventivas o correctivas.   | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 4                            | Supervisar la implementación de procesos de control interno para la gestión de facturación, presupuestos, recaudación, tesorería y contabilidad.   | 3                 | 4                  | 3                 | 15           |
| 5                            | Planificar, elaborar, analizar y controlar los presupuestos de la empresa y presentar los resultados a la Gerencia General.  | 4                 | 4                  | 4                 | 29           |
| 6                            | Vigilar el cumplimiento de políticas de uso de caja chica, viáticos, órdenes de pago, requisición de materiales.   | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 7                            | Evaluar el financiamiento a clientes de la empresa para aprobación de la Gerencia General ( o establecer rangos de aprobación)   | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 8                            | Analizar y optimizar permanentemente los costos financieros a fin de minimizarlos en beneficio de la empresa.  | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 9                            | Administrar y optimizar los recursos humanos, financieros y materiales asignados, proporcionando los servicios generales de apoyo de acuerdo a los programas de trabajo de cada área, cumpliendo con las políticas establecidas.   | 4                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 10                           | Analizar los estados financieros, planear y determinar el riesgo y la temporalidad de los flujos de efectivo.  | 4                 | 5                  | 4                 | 24           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Formular y elaborar la planeación financiera, orientada a garantizar el cumplimiento de los planes de inversión, mediante la identificación de fuentes de recursos financieros y la consecución y distribución de los mismos, atendiendo los planes de desarrollo de la empresa, así como las obligaciones a terceros. |
| <b>02</b> | Planificar, elaborar, analizar y controlar los presupuestos de la empresa y presentar los resultados a la Gerencia General.  |
| <b>03</b> | Analizar y optimizar permanentemente los costos financieros a fin de minimizarlos en beneficio de la empresa.  |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b>                          | <b>Externas</b>                             |
|--|---|
| Gerencia General<br>Junta de Accionistas | Entidades Financieras<br>Entidades Públicas |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|  |
|--|
| <b>Condiciones Ambientales:</b>                        |
| Medible, 70% en oficina, y 30% en actividades de campo |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b>                        |
| Computador<br>Teléfono Celular                         |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Género</b>                  | Indistinto   |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | Si   |
| <b>Educación Formal</b>        | Título de tercer nivel en Finanzas, Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial o carreras afines |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Cinco años en posiciones similares   |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | A            |
| Pro actividad                   | A            |
| Trabajo en equipo               | A            |

| <b>Competencias de Gestión</b>   | <b>Nivel</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Capacidad de Análisis y Síntesis | A            |
| Iniciativa                       | A            |
| Pensamiento Estratégico          | A            |
| Credibilidad Técnica             | A            |
| Negociación                      | A            |

| <b>Competencias Técnicas</b>    | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Análisis Financiero             | A            |
| Tributación                     | A            |
| Manejo de paquetes informáticos | B            |
| Técnicas de Negociación         | A            |

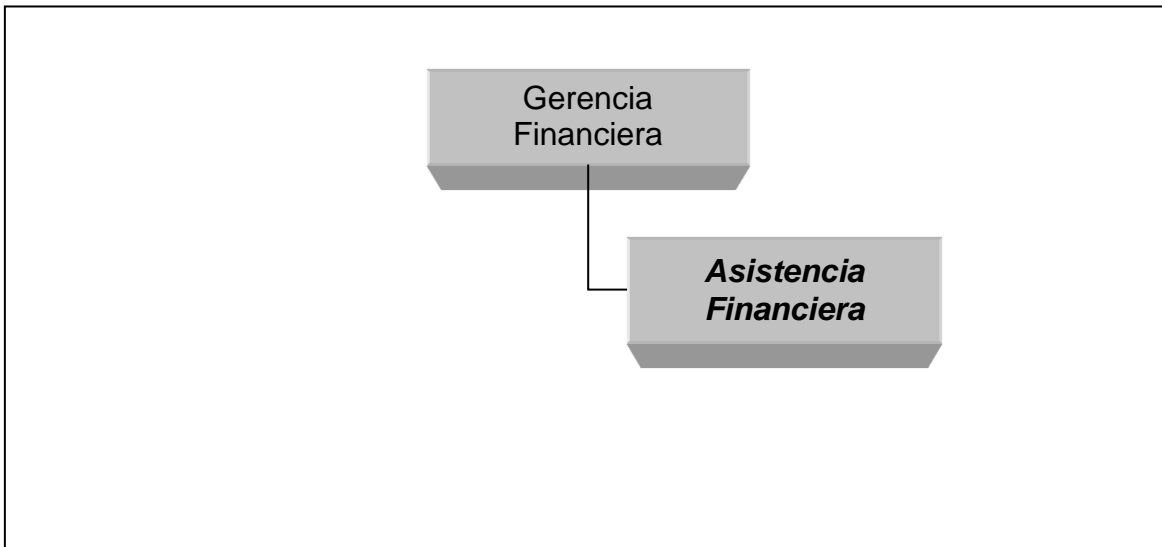
#### 4.2.10. Asistente Financiero

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                      |
|---------------------------------|----------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Asistente Financiero |
| <b>Área/Sección</b>             | Financiera           |
| <b>Código</b>                   | GR010                |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito                |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Gerente Financiero   |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | N/A                  |
| <b>Directa</b>                  |                      |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Manejar efectivamente las herramientas que le sean asignados por el Gerente Financiero con la aplicación de todas las políticas y procedimientos para cada caso y su ejecución diaria, mensual o con la periodicidad requerida.

| <b>Actividades<br/>del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                                | Elaborar las proformas de presupuestos para revisión del Gerente Financiero.   | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 2                                | Elaborar el Flujo de Caja  | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 3                                | Controlar diariamente los movimientos financieros.   | 5                 | 4                  | 5                 | 25           |
| 4                                | Emitir los reportes de pago a proveedores según el calendario de vencimientos  | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 5                                | Recopilar la información de ingresos y egresos de servicios de programas para Courier (TMS) programa a fin de trabajar juntos con la Aduana del Ecuador. | 4                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 6                                | Responsable de la custodia de los expedientes físicos y digitales de todas las tareas a su cargo   | 5                 | 4                  | 2                 | 17           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Elaborar las proformas de presupuestos para revisión del Gerente Financiero |
| <b>02</b> | Controlar diariamente los movimientos financieros.                          |
| <b>03</b> | Elaborar el Flujo de Caja   |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b>     | <b>Externas</b> |
|---------------------|-----------------|
| Gerencia Financiera | No aplica       |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Género</b>                  | Indistinto  |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No  |
| <b>Educación Formal</b>        | Cursando últimos años en carreras de Ingeniería en Finanzas, Auditoría o carreras afines. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Dos años en posiciones similares  |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | B            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | B            |
| Trabajo en equipo               | A            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Planificación y Organización   | B            |
| Iniciativa                     | B            |
| Ética / Integridad             | A            |
| Tolerancia a la Presión        | A            |
| Cumplimiento de Procesos       | B            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Leyes y normas tributarias vigentes      | B            |
| Contabilidad General                     | A            |
| NIF'S                                    | C            |
| Manejo de paquetes utilitarios de office | B            |

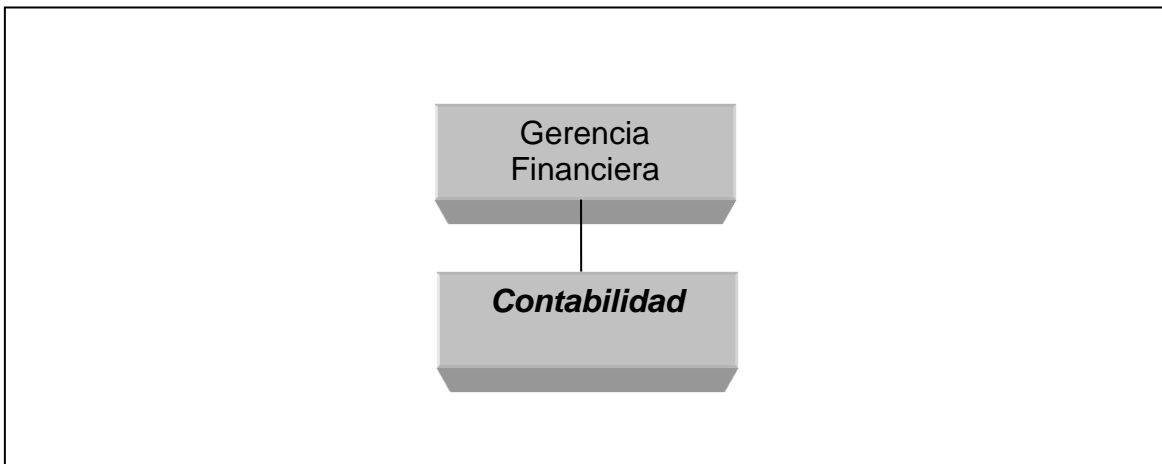
#### 4.2.11. Contador General

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Denominación del Puesto</b>        | Contador General  |
| <b>Área/Sección</b>                   | Financiera  |
| <b>Código</b>                         | GR011   |
| <b>Lugar de Trabajo</b>               | Quito   |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b>       | Gerente Financiero  |
| <b>Puestos de Supervisión Directa</b> | Asistencia de Tesorería, Asistencia Contable de Impuestos |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Controlar, asegurar y verificar que toda la información contable, tributaria y financiera de la empresa se encuentre consistente y al día para presentar informes reales y a tiempo a los diferentes entes de control.



| <b>Actividades del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Controlar, revisar y analizar todas las transacciones de la empresa y presentar a tiempo la información tanto tributaria como contable, para cumplir los requerimientos de las entidades de control. | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 2                            | Controlar y aprobar las transacciones contables generales en cada uno de los departamentos   | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 3                            | Consolidar la información contable de los estados financieros.   | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 4                            | Verificar el registro contable del gasto generado mensualmente.  | 2                 | 4                  | 4                 | 18           |
| 5                            | Entregar de manera oportuna información real y confiable de los estados financieros, mediante informes para la pertinente toma de decisiones gerenciales.  | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 6                            | Proveer a la Gerencia Financiera Administrativa, la información contable para el análisis financiero.  | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 7                            | Controlar el cumplimiento de los valores pendientes de pago en los plazos establecidos.  | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 8                            | Realizar el registro contable de la nómina mensual de roles de pago del personal.  | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 9                            | Mantenerse actualizado y capacitar a su equipo, en lo referente a reformas a la ley tributaria, reformas a las normas internacionales de información financiera (NIIF's).                            | 2                 | 4                  | 4                 | 18           |
| 10                           | Revisar y elaborar las conciliaciones bancarias.   | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Revisar y elaborar las conciliaciones bancarias.   |
| <b>02</b> | Entregar de manera oportuna información real y confiable de los estados financieros, mediante informes para la pertinente toma de decisiones gerenciales.  |
| <b>03</b> | Controlar, revisar y analizar todas las transacciones de la empresa y presentar a tiempo la información tanto tributaria como contable, para cumplir los requerimientos de las entidades de control. |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b>     | <b>Externas</b> |
|---------------------|-----------------|
| Gerencia Financiera | No aplica       |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Género</b>                  | Indistinto  |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No  |
| <b>Educación Formal</b>        | Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría-CPA. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Tres años en posiciones similares                       |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | B            |
| Trabajo en equipo               | A            |

| <b>Competencias de Gestión</b>   | <b>Nivel</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Planificación y Organización     | B            |
| Capacidad de Análisis y Síntesis | A            |
| Ética / Integridad               | A            |
| Iniciativa                       | A            |
| Cumplimiento de Procesos         | B            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Tributación                              | A            |
| Contabilidad General                     | A            |
| NIF'S                                    | A            |
| Manejo de paquetes utilitarios de office | B            |

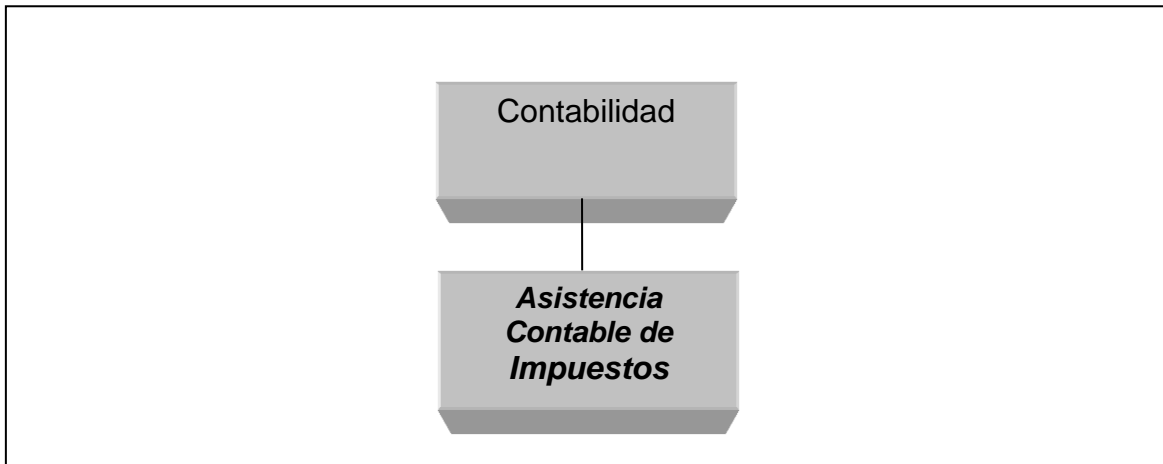
#### 4.2.12. Asistente Contable de Impuestos

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Asistente Contable de Impuestos |
| <b>Área/Sección</b>             | Financiera                      |
| <b>Código</b>                   | GR012                           |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito                           |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Contador General                |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | N/A                             |
| <b>Directa</b>                  |                                 |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa y la correcta presentación de la información tributaria a los organismos de control, de acuerdo a la normativa vigente.

| <b>Actividades del Cargo</b> |   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Elaborar comprobantes de retención de compra de inventario y facturas de gasto e ingresarlas al sistema contable. | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 2                            | Ingresar al sistema contable los datos de las facturas para elaborar el ATS (anexo transaccional simplificado).   | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 3                            | Elaborar el anexo de gastos, clasificándolos por compra de bienes, servicios, activos fijos o notas de venta.     | 4                 | 4                  | 3                 | 16           |
| 4                            | Actualizar en el sistema contable la información sobre cheques devueltos a clientes                               | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 5                            | Realizar el cuadro de caja general y caja chica mediante el registro contable de los gastos generados.            | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 6                            | Realizar los anexos y declaraciones mensuales al SRI  | 2                 | 5                  | 5                 | 27           |
| 7                            | Llevar un registro de los descuentos que genera cada empleado para enviar a nómina.                               | 5                 | 5                  | 5                 | 25           |
| 8                            | Archivar los comprobantes de egreso diariamente   | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Realizar los anexos y declaraciones mensuales al SRI.   |
| <b>02</b> | Elaborar comprobantes de retención de compra de inventario y facturas de gasto e ingresarlas al sistema contable. |
| <b>03</b> | Llevar un registro de los descuentos que genera cada empleado para enviar a nómina.                               |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b> |
|-----------------|-----------------|
| Contabilidad    | No aplica       |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Género</b>                  | Indistinto  |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No  |
| <b>Educación Formal</b>        | Cursando últimos años en las carreras de Contabilidad, Auditoría o carreras afines. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Un año en posiciones similares  |

## PERFIL POR COMPETENCIAS

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | B            |
| Trabajo en equipo               | B            |

| <b>Competencias de Gestión</b>       | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------------|--------------|
| Calidad de Trabajo                   | B            |
| Preocupación por el orden y claridad | B            |
| Perseverancia                        | B            |
| Iniciativa                           | B            |
| Tolerancia a la Presión              | A            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Tributación                              | B            |
| Contabilidad General                     | B            |
| NIF'S                                    | C            |
| Manejo de paquetes utilitarios de office | C            |

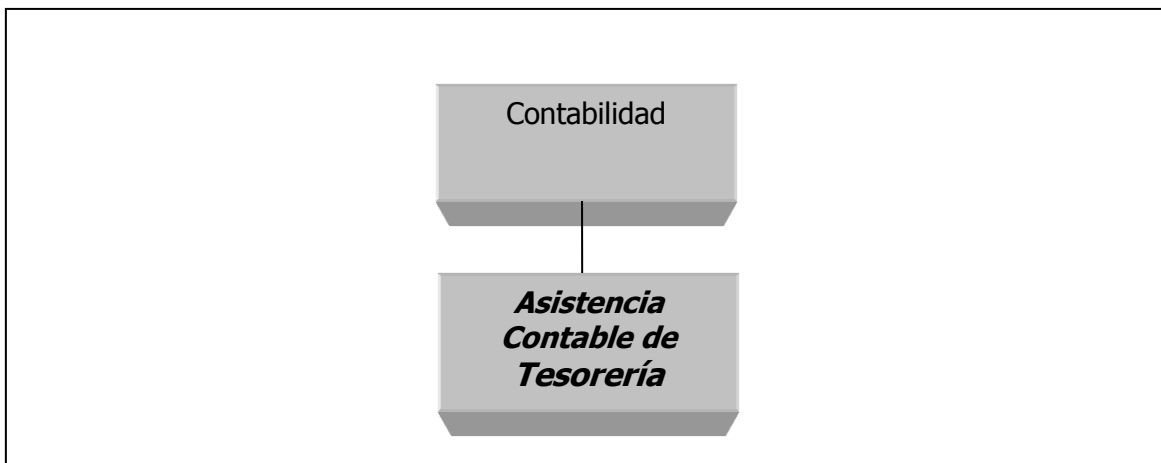
#### 4.2.13. Asistente Contable de Tesorería

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Asistente Contable de Tesorería |
| <b>Área/Sección</b>             | Financiera                      |
| <b>Código</b>                   | GR013                           |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito                           |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Contador General                |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | N/A                             |
| <b>Directa</b>                  |                                 |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Realizar la correcta coordinación de pagos a proveedores y obligaciones bancarias, de acuerdo al presupuesto y plazos establecidos.



| <b>Actividades<br/>del Cargo</b> |   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------------------------|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                                | Elaborar el pago de facturas de gasto   | 4                 | 4                  | 3                 | 16           |
| 2                                | Ingresar al sistema los archivos de pago mediante transferencia.  | 4                 | 4                  | 3                 | 16           |
| 3                                | Realizar y registrar las papeletas de depósito correspondientes a pago de proveedores   | 5                 | 4                  | 3                 | 17           |
| 4                                | Realizar el proceso contable para el pago de facturas de inventario y gasto.  | 4                 | 4                  | 4                 | 24           |
| 5                                | Ingresar al sistema contable las notas de crédito de proveedores y verificar novedades sobre descuentos o devoluciones del servicio de Courier en plazos establecidos | 5                 | 5                  | 5                 | 30           |
| 6                                | Archivar las facturas y pagos de inventario.  | 5                 | 4                  | 3                 | 17           |
| 7                                | Ingresar en el sistema del banco los archivos aprobados para roles de pago y viáticos.  | 5                 | 4                  | 5                 | 25           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Ingresar al sistema contable las notas de crédito de proveedores y verificar novedades sobre descuentos o devoluciones del servicio de Courier en plazos establecidos. |
| <b>02</b> | Ingresar en el sistema del banco los archivos aprobados para roles de pago y viáticos.   |
| <b>03</b> | Realizar el proceso contable para el pago de facturas de inventario y gasto.   |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b> |
|-----------------|-----------------|
| Contabilidad    | No aplica       |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Género</b>                  | Indistinto  |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No  |
| <b>Educación Formal</b>        | Cursando últimos años en las carreras de Contabilidad, Auditoría o carreras afines. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Un año en posiciones similares  |

## PERFIL POR COMPETENCIA

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | C            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | B            |
| Trabajo en equipo               | B            |

| <b>Competencias de Gestión</b>   | <b>Nivel</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Capacidad de Análisis y Síntesis | B            |
| Autocontrol                      | A            |
| Habilidad de Análisis            | B            |
| Búsqueda de Información          | B            |
| Tolerancia a la Presión          | A            |

| <b>Competencias Técnicas</b> | <b>Nivel</b> |
|------------------------------|--------------|
| Tributación                  | B            |
| Contabilidad General         | B            |
| NIF'S                        | B            |

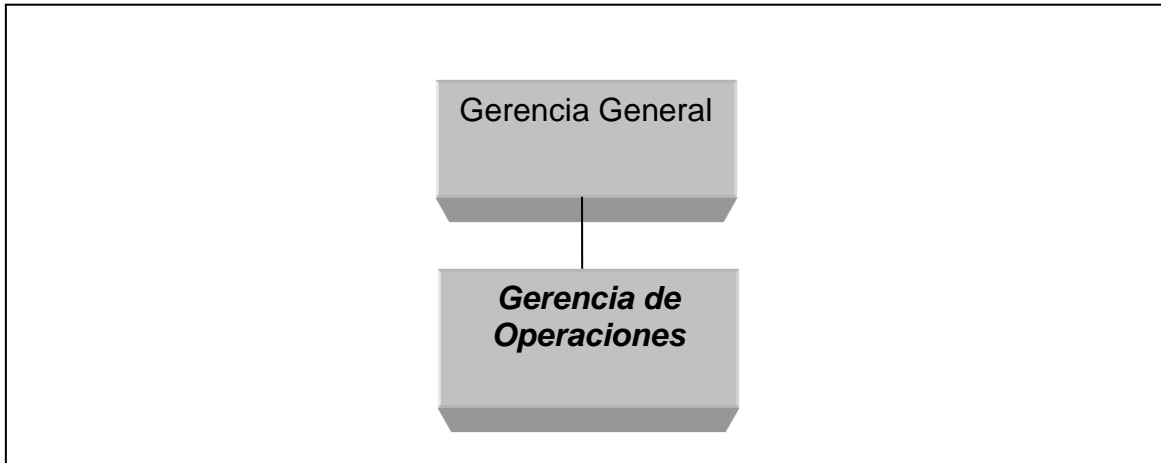
#### 4.2.14. Gerente de Operaciones

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                       |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>        | Gerente de Operaciones            |
| <b>Área/Sección</b>                   | Operaciones                       |
| <b>Código</b>                         | GR014                             |
| <b>Lugar de Trabajo</b>               | Quito                             |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b>       | Gerente general                   |
| <b>Puestos de Supervisión Directa</b> | Asistente de Operaciones – Bodega |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Planificar, organizar y controlar las actividades de adquisiciones y logística, negociando con proveedores en los mejores términos de precios, calidad y tiempo de entrega en Servicio Courier, con el fin de implementar actividades operativas que permitan alcanzar potencial de efectividad en la atención al cliente interno y externo generando rentabilidad para la empresa.

| <b>Actividades del Cargo</b> |   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Revisar el presupuesto del área.  | 4                 | 4                  | 3                 | 16           |
| 2                            | Analizar movimientos de inventarios, stock real y máximo para evitar desperdicio de recursos.   | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 3                            | Controlar el rendimiento del departamento revisando los porcentajes de cumplimiento para mejorar la atención al cliente.  | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 4                            | Aprobar los pedidos del servicio con baja rentabilidad.   | 4                 | 4                  | 3                 | 13           |
| 5                            | Manejar la calificación, base de datos, contactos con clientes.   | 4                 | 3                  | 3                 | 30           |
| 6                            | Presentar el proyecto de compra junto con su cotización, supervisando las negociaciones en cuanto a precio, tiempos de entrega y condiciones de crédito del servicio. | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 7                            | Supervisar la logística de la empresa controlando los estándares e indicadores de gestión, desde el envío y la entrega del paquete a los clientes.                    | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 8                            | Asegurar el pago a proveedores y el seguimiento de cobros y notas de crédito.   | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 9                            | Atender pedidos por transferencias.   | 4                 | 4                  | 3                 | 16           |
| 10                           | Supervisar el proceso de importaciones, solicitando la aprobación de la Gerencia General.   | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Manejar la calificación, base de datos, contactos con clientes.  |
| <b>02</b> | Controlar el rendimiento del departamento revisando los porcentajes de cumplimiento para mejorar la atención al cliente.                           |
| <b>03</b> | Supervisar la logística de la empresa controlando los estándares e indicadores de gestión, desde el envío y la entrega del paquete a los clientes. |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b> |
|-----------------|-----------------|
| Todas las áreas | SENAE           |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |
| Ipad                            |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Género</b>                  | Indistinto  |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No  |
| <b>Educación Formal</b>        | Título de tercer nivel en carreras administrativas, financieras o ingenierías. De preferencia con estudios de posgrado. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Cinco años en posiciones similares  |

## PERFIL POR COMPETENCIA

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | A            |
| Pro actividad                   | A            |
| Trabajo en equipo               | A            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Pensamiento Estratégico        | A            |
| Comunicación                   | A            |
| Capacidad de Decisión          | B            |
| Compromiso con la seguridad    | B            |
| Liderazgo                      | A            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Negociación                              | A            |
| Productos y estacionalidad               | B            |
| Manejo de paquetes utilitarios de office | B            |

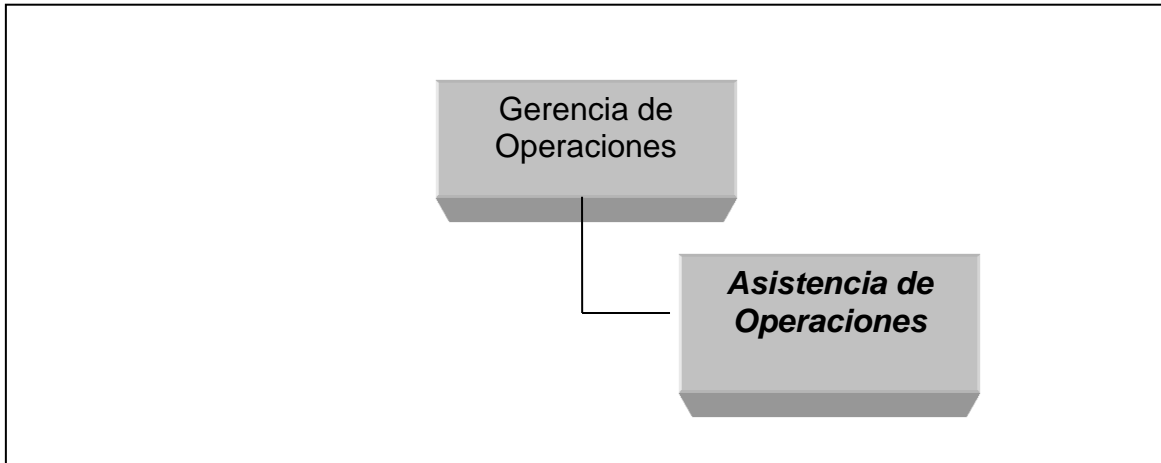
#### 4.2.15. Asistente de Operaciones

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                          |
|---------------------------------|--------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Asistente de Operaciones |
| <b>Área/Sección</b>             | Operaciones              |
| <b>Código</b>                   | GR015                    |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito                    |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Gerente de Operaciones   |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | Bodega                   |
| <b>Directa</b>                  |                          |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Gestionar los Recursos necesarios para llevar adelante con éxito las actividades desarrolladas por la empresa.



| <b>Actividades del Cargo</b> |   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Respaldar la implementación, administración y mejora del Sistema de Courier                           | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 2                            | Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de acuerdo al Sistema de Control y Seguridad.     | 5                 | 5                  | 3                 | 20           |
| 3                            | Habilitar usuarios y accesos al sistema contable.   | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 4                            | Impulsar la implementación de las normas y procedimientos a seguirse en la empresa.                   | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 5                            | Apoyar en reuniones del comité de salud y seguridad organizacional.                                   | 4                 | 3                  | 3                 | 13           |
| 6                            | Colaborar en el control permanente, arreglo y mejoras físicas de muebles y enseres de la organización | 4                 | 5                  | 4                 | 24           |
| 7                            | Realizar y presentar informes para Gerencia General.  | 5                 | 5                  | 3                 | 20           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Habilitar usuarios y accesos al sistema contable  |
| <b>02</b> | Respaldar la implementación, administración y mejora del Sistema de Courier                           |
| <b>03</b> | Colaborar en el control permanente, arreglo y mejoras físicas de muebles y enseres de la organización |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b> |
|-----------------|-----------------|
| Operaciones     | NA              |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Género</b>                  | Indistinto   |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No   |
| <b>Educación Formal</b>        | Título de tercer nivel en carreras administrativas, financieras o ingenierías. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Dos año en posiciones similares  |

## PERFIL POR COMPETENCIA

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | B            |
| Orientación al cliente          | C            |
| Pro actividad                   | C            |
| Trabajo en equipo               | C            |

| <b>Competencias de Gestión</b>          | <b>Nivel</b> |
|---|--------------|
| Innovación                              | C            |
| Tolerancia a la presión                 | B            |
| Búsqueda de información                 | C            |
| Iniciativa                              | C            |
| Preocupación por el orden y la claridad | C            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Negociación                              | B            |
| Manejo de paquetes utilitarios de office | B            |

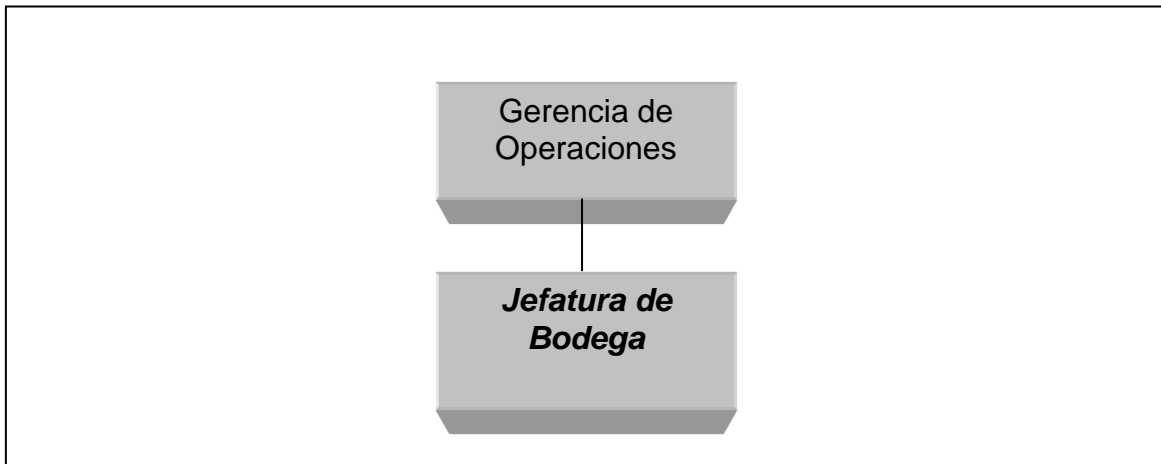
#### 4.2.16. Jefe de Bodega

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                       |                        |
|---------------------------------------|------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>        | Jefe de Bodega         |
| <b>Área/Sección</b>                   | Operaciones            |
| <b>Código</b>                         | GR016                  |
| <b>Lugar de Trabajo</b>               | Quito                  |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b>       | Gerente de Operaciones |
| <b>Puestos de Supervisión Directa</b> | Asistente de Bodega    |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Planificar, organizar y supervisar el desempeño adecuado de las actividades del personal de bodega garantizando el uso apropiado de los materiales y herramientas de trabajo, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

| <b>Actividades<br/>del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                                | Planificar y coordinar los ingresos de paquetes según los cronogramas establecidos.  | 5                 | 5                  | 5                 | 30           |
| 2                                | Abrir y/o cerrar el galpón de bodega para iniciar y/o finalizar las actividades diarias  | 5                 | 4                  | 2                 | 13           |
| 3                                | Organizar las actividades de recepción, revisión y registro de paquetes que salen e ingresan a la organización.  | 5                 | 4                  | 3                 | 17           |
| 4                                | Supervisar el ritmo de trabajo del personal, cumpliendo estándares preestablecidos.  | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 5                                | Elaborar el reporte de pago del servicio de transporte brindado a algunos clientes.  | 4                 | 3                  | 3                 | 13           |
| 6                                | Elaborar el informe mensual de resultados de la gestión de bodega para el reporte gerencial.   | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 7                                | Evaluar y publicar el rendimiento individual del personal de bodega (cuadro de bonos mensuales), para medir su desempeño y tomar acciones correctivas. | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 8                                | Controlar la asistencia del personal para comunicar alguna novedad al departamento de Talento Humano.  | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 9                                | Realizar reuniones semanales con el personal para tratar novedades que se dan en la bodega de Around The Planeth                                       | 4                 | 4                  | 3                 | 16           |
| 10                               | Identificar al personal que se deberá formar como respaldo para puestos vacantes y/o clave dentro del área.  | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Planificar y coordinar los ingresos de paquetes según los cronogramas establecidos.  |
| <b>02</b> | Supervisar el ritmo de trabajo del personal, cumpliendo estándares preestablecidos.  |
| <b>03</b> | Evaluar y publicar el rendimiento individual del personal de bodega (cuadro de bonos mensuales), para medir su desempeño y tomar acciones correctivas. |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b>      | <b>Externas</b> |
|----------------------|-----------------|
| Operaciones - Bodega | SENAE           |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                      |
|--------------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b>      |
| Medible, 80% en oficina 20% en campo |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b>      |
| Computador                           |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Género</b>                  | Indistinto   |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No   |
| <b>Educación Formal</b>        | Título profesional de tercer nivel en carreras Administrativas, Técnicas o afines. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Dos año en posiciones similares  |

## PERFIL POR COMPETENCIA

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | A            |
| Trabajo en equipo               | B            |

| <b>Competencias de Gestión</b>   | <b>Nivel</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Liderazgo                        | A            |
| Orientación a la mejora continua | A            |
| Conocimiento del entorno         | A            |
| Gestión de Conflictos            | B            |
| Coordinación                     | A            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Manejo de paquetes utilitarios de office | A            |
| Manejo de inventarios                    | A            |
| Conocimiento de servicio Courier         | B            |

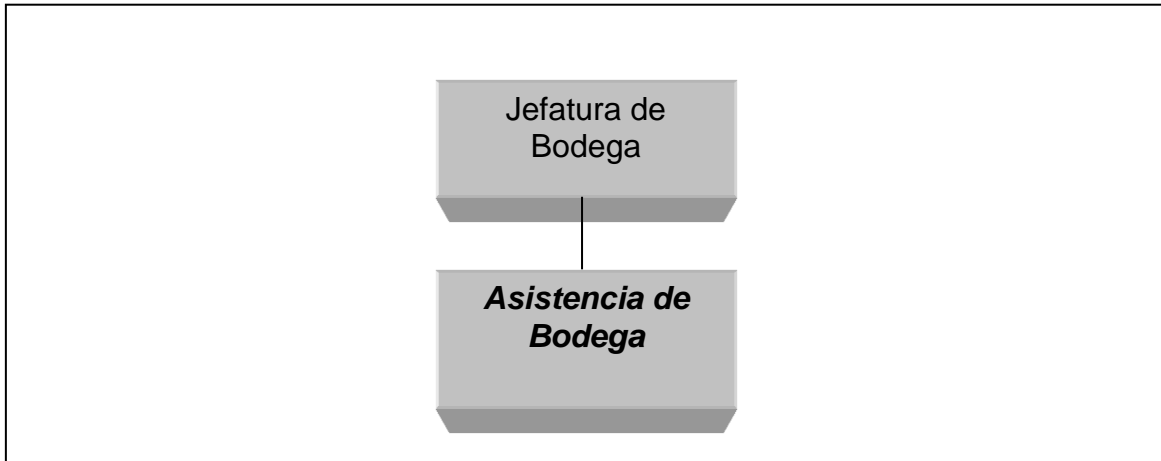
#### 4.2.17. Asistente de Bodega

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Asistente de Bodega |
| <b>Área/Sección</b>             | Operaciones         |
| <b>Código</b>                   | GR017               |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito               |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Jefe de Bodega      |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | N/A                 |
| <b>Directa</b>                  |                     |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Garantizar eficiencia y eficacia en el proceso de envío y recepción de paquetes, a través del correcto registro de información para facturas.



| <b>Actividades del Cargo</b> |   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Llevar un control a través de la codificación y registro de cada factura en la hoja de envío y recepción de Around The Planeth.   | 5                 | 5                  | 5                 | 30           |
| 2                            | Realizar un conteo muestral diario de los paquetes de bodega.   | 5                 | 4                  | 5                 | 25           |
| 3                            | Brindar atención en el despacho de paquetes a los clientes que llegan a la bodega.  | 5                 | 4                  | 3                 | 17           |
| 4                            | Registrar movimientos de bodega y/o novedades en la hoja de entrega de turno: asistencia del personal, volumen de mercadería recibida, número de entregas, para informar al jefe de bodega. | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 5                            | Registrar correctamente los paquetes que llegan a bodega.   | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 6                            | Solicitar a contabilidad la autorización para pago de envío de mercadería por transporte de carga y/o de pasajeros.   | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 7                            | Respaldar la implementación, administración y mejora de algún Sistema a implementarse.  | 3                 | 5                  | 4                 | 23           |
| 8                            | Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad de acuerdo al Sistema de Control y Seguridad.   | 5                 | 5                  | 3                 | 20           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Llevar un control a través de la codificación y registro de cada factura en la hoja de envío y recepción de Around The Planeth. |
| <b>02</b> | Registrar correctamente los paquetes que llegan a bodega.   |
| <b>03</b> | Realizar un conteo muestral diario de los paquetes de bodega.   |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b>      | <b>Externas</b> |
|----------------------|-----------------|
| Operaciones - Bodega | SENAE           |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                      |
|--------------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b>      |
| Medible, 60% en oficina 40% en campo |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b>      |
| Computador                           |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| <b>Género</b>                  | Indistinto                      |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No                              |
| <b>Educación Formal</b>        | Bachillerato general            |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Dos año en posiciones similares |

## PERFIL POR COMPETENCIA

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | C            |
| Orientación al cliente          | C            |
| Pro actividad                   | B            |
| Trabajo en equipo               | C            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Productividad                  | C            |
| Perseverancia                  | B            |
| Iniciativa                     | C            |
| Tolerancia a la presión        | C            |
| Autocontrol                    | B            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Manejo de paquetes utilitarios de office | C            |
| Manejo de inventarios                    | C            |
| Definición de rutas de distribución      | B            |

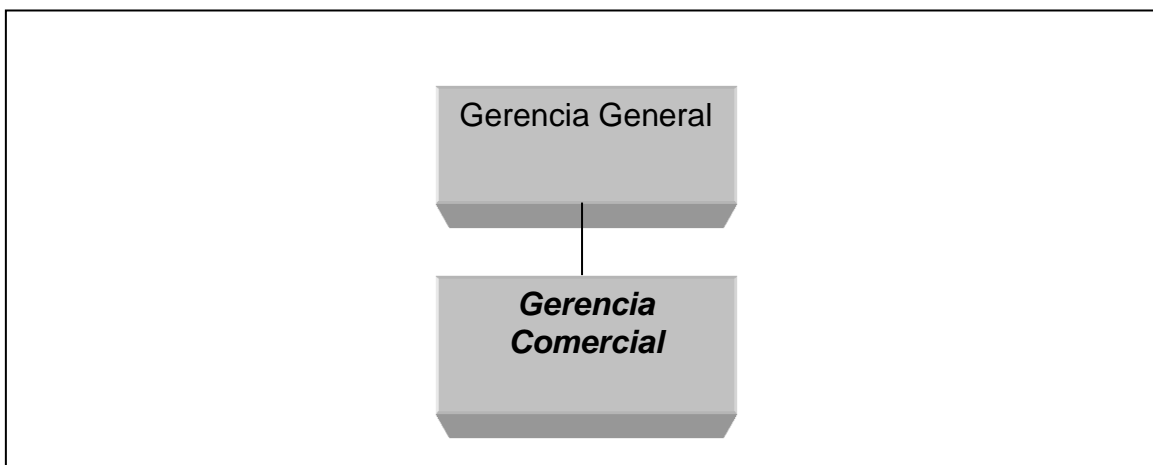
#### 4.2.18. Gerente Comercial

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Denominación del Puesto</b>        | Gerente Comercial                                 |
| <b>Área/Sección</b>                   | Comercial   |
| <b>Código</b>                         | GR018   |
| <b>Lugar de Trabajo</b>               | Quito   |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b>       | Gerente General                                   |
| <b>Puestos de Supervisión Directa</b> | Asesor Comercial – Jefatura de Crédito y Cobranza |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Administrar los procesos de venta, así como la implementación de estrategias comerciales que contribuyan al cumplimiento de presupuestos de ventas del servicio Courier y el desarrollo continuo de la empresa.

| <b>Actividades<br/>del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|----------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                                | Elaborar y administrar los planes y presupuestos de objetivos de ventas y gastos del área, con la finalidad de diseñar estrategias comerciales y establecer los controles necesarios | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 2                                | Controlar y evaluar el cumplimiento del presupuesto de ventas del servicio Courier.  | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 3                                | Velar por la rentabilidad y calidad de los procesos realizados en la empresa.  | 5                 | 4                  | 3                 | 17           |
| 4                                | Visitar las zonas que proveen el servicio, con la finalidad de conocer el mercado y la competencia.  | 4                 | 5                  | 4                 | 24           |
| 5                                | Analizar información del mercado en base a precio, promoción.  | 3                 | 3                  | 3                 | 12           |
| 6                                | Realizar actividades de Coaching dirigido a los Asesores Comerciales con el propósito de desarrollar su gestión en el cierre de negociaciones.                                       | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 7                                | Analizar los precios de la competencia con la finalidad de contar con información para la toma de decisiones.  | 3                 | 5                  | 4                 | 23           |
| 8                                | Colaborar en la definición de estrategias de precios.  | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 9                                | Aprobar descuentos en base al tipo de la negociación ejecutada dentro de las políticas establecidas por la empresa.  | 4                 | 4                  | 3                 | 16           |
| 10                               | Supervisar el desempeño de sus colaboradores, verificando el cumplimiento de sus objetivos.  | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Realizar actividades de Coaching dirigido a los Asesores Comerciales con el propósito de desarrollar su gestión en el cierre de negociaciones |
| <b>02</b> | Controlar y evaluar el cumplimiento del presupuesto de ventas del servicio Courier.   |
| <b>03</b> | Visitar las zonas que proveen el servicio, con la finalidad de conocer el mercado y la competencia.   |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b>                   | <b>Externas</b> |
|-----------------------------------|-----------------|
| Área Comercial y Gerencia General | Clientes        |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                      |
|--------------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b>      |
| Medible, 60% en oficina 40% en campo |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b>      |
| Computador                           |
| Ipad                                 |
| Teléfono celular                     |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Género</b>                  | Indistinto  |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | Si  |
| <b>Educación Formal</b>        | Título de tercer nivel en carreras administrativas, financieras o ingenierías. De preferencia con estudios de posgrado. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Cinco año en posiciones similares   |

## PERFIL POR COMPETENCIA

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | A            |
| Pro actividad                   | A            |
| Trabajo en equipo               | A            |

| <b>Competencias de Gestión</b>   | <b>Nivel</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Pensamiento Estratégico          | A            |
| Liderazgo                        | A            |
| Capacidad de Decisión            | A            |
| Innovación                       | B            |
| Orientación a la mejora continua | A            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Proceso integral de ventas               | A            |
| Productos del sector                     | A            |
| Manejo de paquetes utilitarios de office | A            |
| Coaching comercial                       | B            |
| Conceptos de entorno macroeconómico      | A            |

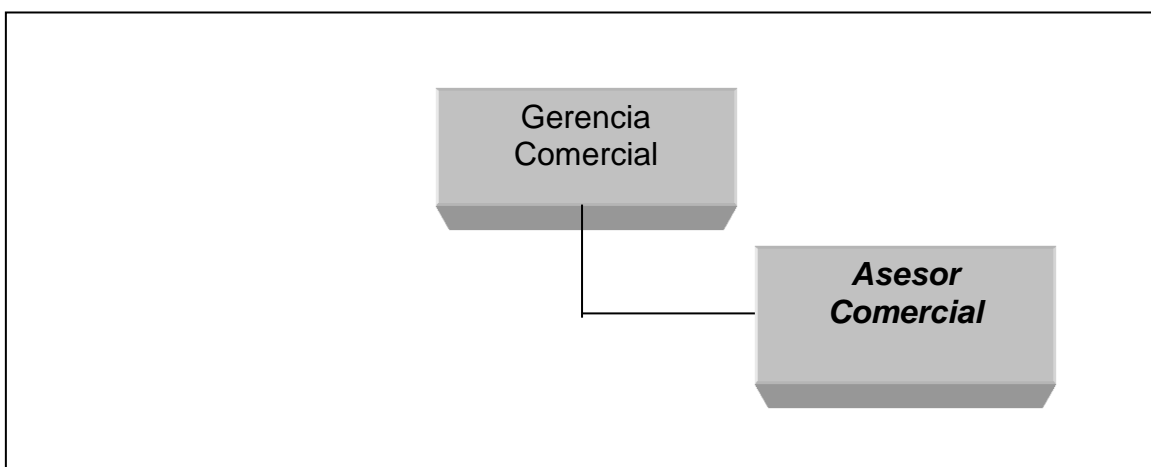
#### 4.2.19. Asesor Comercial

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Asesor Comercial  |
| <b>Área/Sección</b>             | Comercial         |
| <b>Código</b>                   | GR019             |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito             |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Gerente Comercial |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | N/A               |
| <b>Directa</b>                  |                   |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Cumplir con los objetivos mensuales de ventas establecidos, brindando un excelente servicio a los clientes mediante la aplicación de las estrategias definidas, incorporando gestiones de prospección que permitan respaldar el crecimiento progresivo de la cartera.



| <b>Actividades del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Cumplir con el objetivo de ventas mensual asignado.  | 5                 | 5                  | 5                 | 30           |
| 2                            | Brindar un excelente servicio a los clientes comunicando y asesorando sobre nuevos servicios y tiempos que maneja actualmente el Courier.                            | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 3                            | Mantener comunicación con el área para saber de las nuevas ofertas   | 5                 | 4                  | 3                 | 17           |
| 4                            | Mantener la reunión semanal con su jefe inmediato.   | 4                 | 5                  | 4                 | 24           |
| 5                            | Recuperar la cartera pendiente o vencida.  | 5                 | 3                  | 3                 | 14           |
| 6                            | Estar en contacto con el departamento de crédito para verificar la idoneidad de los clientes, así como conocer las líneas de crédito y la aprobación de los pedidos. | 3                 | 4                  | 4                 | 19           |
| 7                            | Llenar el formato de pedidos con códigos correctos para evitar errores en la facturación y entrega de paquetes al cliente.   | 3                 | 5                  | 4                 | 23           |
| 8                            | Retroalimentar a su jefe inmediato, sobre novedades que se presentan en el mercado en relación con los clientes y la competencia.                                    | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 9                            | Respaldar la implementación, administración y mejora de cualquier Sistema nuevo a ser implementado.  | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Cumplir con el objetivo de ventas mensual asignado.   |
| <b>02</b> | Brindar un excelente servicio a los clientes comunicando y asesorando sobre nuevos servicios y tiempos que maneja actualmente el Courier. |
| <b>03</b> | Mantener la reunión semanal con su jefe inmediato.  |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b> |
|-----------------|-----------------|
| Área Comercial  | Clientes        |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|  |
|--|
| <b>Condiciones Ambientales:</b>                  |
| Medible, 40% en oficina 60% actividades de campo |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b>                  |
| Computador                                       |
| Teléfono celular                                 |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Género</b>                  | Indistinto   |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | Si   |
| <b>Educación Formal</b>        | Estudios superiores en Administración, Marketing, Ventas o carreras afines.. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Dos años en posiciones similares   |

## PERFIL POR COMPETENCIA

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | B            |
| Orientación al cliente          | C            |
| Pro actividad                   | B            |
| Trabajo en equipo               | C            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Autocontrol                    | C            |
| Comunicación                   | C            |
| Negociación                    | C            |
| Toma de decisión               | B            |
| Productividad                  | B            |

| <b>Competencias Técnicas</b>             | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Técnicas de ventas                       | A            |
| Productos de la empresa                  | A            |
| Manejo de paquetes utilitarios de office | B            |

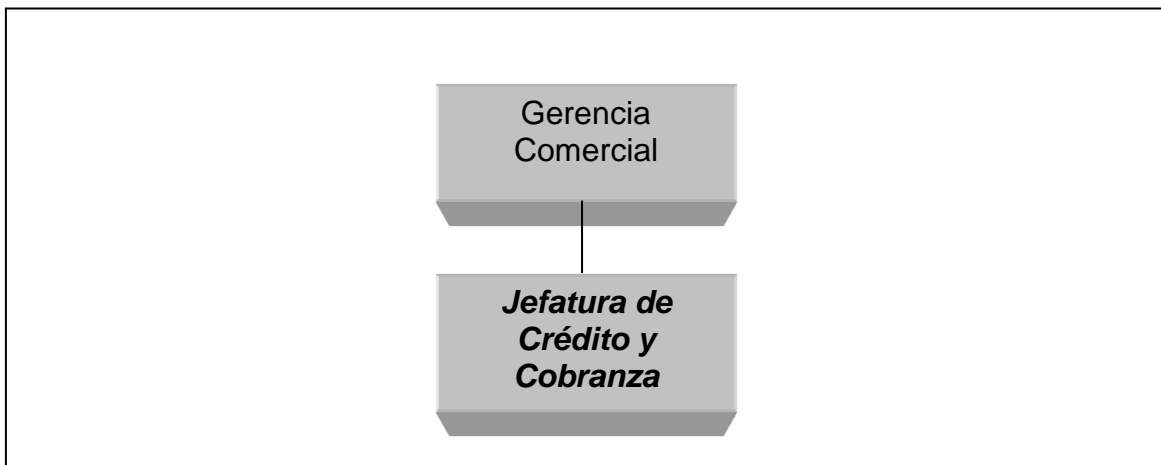
#### 4.2.20. Jefe de Crédito y Cobranza

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Denominación del Puesto</b>        | Jefe de Crédito y Cobranza                                      |
| <b>Área/Sección</b>                   | Comercial   |
| <b>Código</b>                         | GR020   |
| <b>Lugar de Trabajo</b>               | Quito   |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b>       | Gerente Comercial   |
| <b>Puestos de Supervisión Directa</b> | Asistente de Crédito y Cobranza, Auxiliar de Empaque y Despacho |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Planificar, organizar, dirigir y controlar el manejo de líneas de crédito de los clientes, así como los procesos de facturación y recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa.

| <b>Actividades del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Realizar el análisis de crédito y determinar su idoneidad para aprobar solicitudes de crédito.   | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 2                            | Autorizar la concesión y extensión de líneas de crédito con base en las políticas de la empresa.   | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 3                            | Aprobar en el sistema contable la facturación de pedidos con precios o descuentos especiales, en base a la rentabilidad de los mismos.   | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 4                            | Controlar el proceso de facturación de pedidos.  | 5                 | 5                  | 5                 | 30           |
| 5                            | Eliminar en el sistema contable facturas mal elaboradas para su re facturación.  | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 6                            | Realizar informes de efectividad del presupuesto de cobranzas, cartera vencida y penalización por cobros fuera de los plazos establecidos, de los Asesores Comerciales para entregarlos a la Gerencia Comercial para el cálculo de sus comisiones. | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 7                            | Controlar el proceso general de recuperación de cartera de clientes.   | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 8                            | Comunicar sobre descuentos en rol de pagos a Asesores Comerciales por saldos vencidos.   | 4                 | 5                  | 4                 | 20           |
| 9                            | Estructurar y presentar a Gerencia General, informes de resultados, planes de acción, políticas y actividades de mejora del área.  | 3                 | 3                  | 4                 | 19           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Controlar el proceso de facturación de pedidos.  |
| <b>02</b> | Autorizar la concesión y extensión de líneas de crédito con base en las políticas de la empresa. |
| <b>03</b> | Controlar el proceso general de recuperación de cartera de clientes.                             |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b>       |
|-----------------|-----------------------|
| Área Comercial  | Clientes, Proveedores |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Género</b>                  | Indistinto   |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No   |
| <b>Educación Formal</b>        | Título profesional de tercer nivel de Administración, Contabilidad, Auditoría, Ingeniería Comercial o carreras afines. |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Tres años en posiciones similares  |

## PERFIL POR COMPETENCIA

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | A            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | A            |
| Trabajo en equipo               | B            |

| <b>Competencias de Gestión</b>   | <b>Nivel</b> |
|----------------------------------|--------------|
| Capacidad de Análisis y Síntesis | A            |
| Cumplimiento de procesos         | B            |
| Perseverancia                    | A            |
| Ética e Integridad               | A            |
| Calidad de Trabajo               | B            |

| <b>Competencias Técnicas</b>  | <b>Nivel</b> |
|---|--------------|
| Manejo de paquetes utilitarios de office (Excel a nivel avanzado: tablas dinámicas) | B            |
| Análisis financiero   | A            |
| Calificación crediticia y técnicas de cobranza                                      | A            |

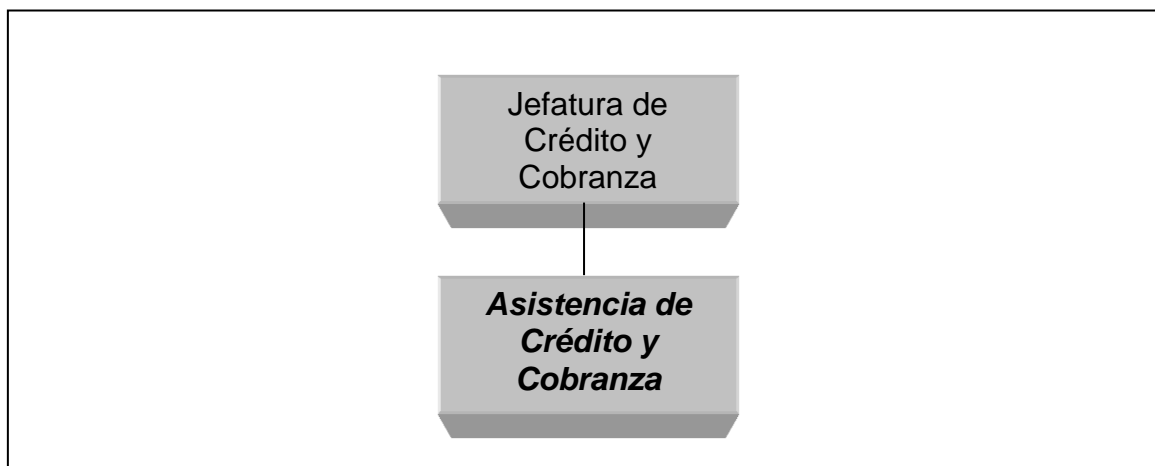
#### 4.2.21. Asistente de Crédito y Cobranza

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                       |                                 |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>        | Asistente de Crédito y Cobranza |
| <b>Área/Sección</b>                   | Comercial                       |
| <b>Código</b>                         | GR021                           |
| <b>Lugar de Trabajo</b>               | Quito                           |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b>       | Jefe de Crédito y Cobranza      |
| <b>Puestos de Supervisión Directa</b> | Auxiliar de Empaque y Despacho  |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Cumplir con los procesos y políticas de crédito establecidas, para gestionar pedidos de ventas de clientes, siendo el nexo que permite dar fluidez a los procesos de facturación.



| <b>Actividades del Cargo</b> |  | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|--|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Verificar la idoneidad de clientes que solicitan crédito, revisando su disponibilidad de cupo y su historial de crédito.   | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 2                            | Recibir y registrar los pedidos de los Asesores Comerciales y clasificarlos por prioridad, para verificar la disponibilidad de crédito del cliente.  | 5                 | 4                  | 4                 | 21           |
| 3                            | Archivar los paquetes que no se han facturado por no autorización de línea de crédito e informar a los Asesores Comerciales.   | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 4                            | Solicitar a los Asesores Comerciales documentos de garantía de los clientes que solicitan ampliación de líneas de crédito para registrarlos en el sistema y entregarlos para su custodia en el área. | 4                 | 5                  | 5                 | 29           |
| 5                            | Habilitar líneas de crédito a clientes autorizados, en el sistema contable para la facturación deservicio pedido.  | 5                 | 5                  | 5                 | 30           |
| 6                            | Validar la autorización de facturas con precios especiales en el sistema contable, en ausencia del jefe del área.  | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 7                            | Recibir la documentación de nuevos clientes, para realizar el análisis de crédito y determinar su idoneidad para asignar o no el cupo y plazo de crédito, en ausencia del jefe de área.              | 5                 | 4                  | 3                 | 17           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |  |
|-----------|--|
| <b>01</b> | Habilitar líneas de crédito a clientes autorizados, en el sistema contable para la facturación deservicio pedido.  |
| <b>02</b> | Solicitar a los Asesores Comerciales documentos de garantía de los clientes que solicitan ampliación de líneas de crédito para registrarlos en el sistema y entregarlos para su custodia en el área. |
| <b>03</b> | Verificar la idoneidad de clientes que solicitan crédito, revisando su disponibilidad de cupo y su historial de crédito.   |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b>       |
|-----------------|-----------------------|
| Área Comercial  | Clientes, Proveedores |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |   |
|--------------------------------|---|
| <b>Género</b>                  | Indistinto  |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No  |
| <b>Educación Formal</b>        | Título profesional de tercer nivel en Administración, Contabilidad, o carreras afines |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Un año en posiciones similares  |

## PERFIL POR COMPETENCIA

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | B            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | C            |
| Trabajo en equipo               | C            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Búsqueda de Información        | C            |
| Compromiso con el orden        | C            |
| Perseverancia                  | B            |
| Calidad de Trabajo             | C            |
| Tolerancia a la presión        | C            |

| <b>Competencias Técnicas</b>                                       | <b>Nivel</b> |
|--|--------------|
| Contabilidad general básica  | B            |
| Análisis de crédito  | B            |
| Documentos mercantiles (letra de cambio, prendas, hipotecas, etc.) | B            |

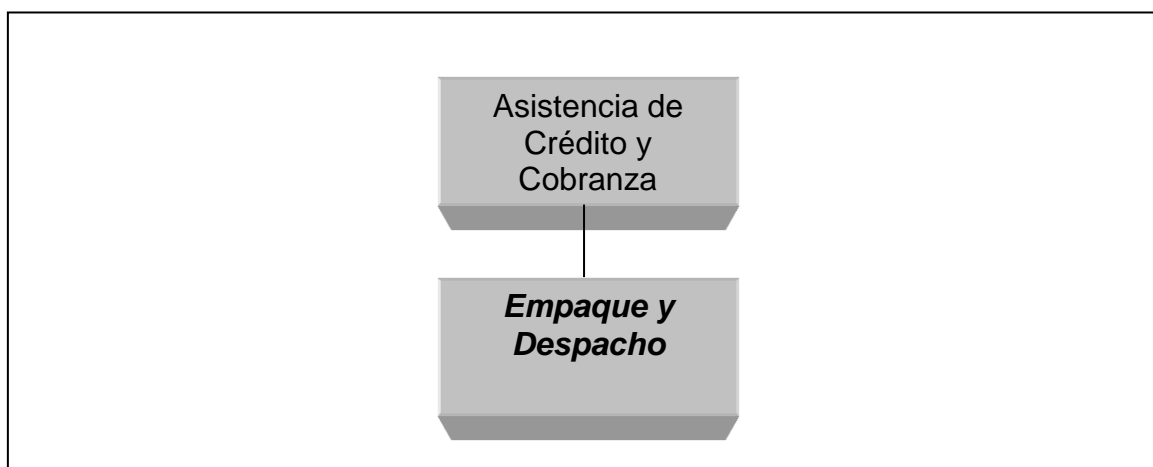
#### 4.2.22. Auxiliar de Empaque y Despacho

### DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO

#### 1. Identificación del Puesto:

|                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>Denominación del Puesto</b>  | Auxiliar de Empaque y Despacho  |
| <b>Área/Sección</b>             | Comercial                       |
| <b>Código</b>                   | GR022                           |
| <b>Lugar de Trabajo</b>         | Quito                           |
| <b>Puesto de Jefe Inmediato</b> | Asistente de Crédito y Cobranza |
| <b>Puestos de Supervisión</b>   | N/A                             |
| <b>Directa</b>                  |                                 |

#### 2. Ubicación del Puesto de Trabajo en la Estructura Orgánica:



#### 3. Misión:

Verificar en cantidad y calidad los paquetes que debe enviarse a clientes internos o externos, realizando un correcto y cuidadoso despacho y empaque de productos.

| <b>Actividades del Cargo</b> |   | <b>FRECUENCIA</b> | <b>IMPORTANCIA</b> | <b>DIFICULTAD</b> | <b>TOTAL</b> |
|------------------------------|---|-------------------|--------------------|-------------------|--------------|
| 1                            | Realizar un despacho correcto y rápido basado en la documentación de respaldo, para evitar errores y faltantes. | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 2                            | Colocar los paquetes empacados en el palet asignado, agrupando para cada cliente.                               | 4                 | 4                  | 4                 | 20           |
| 3                            | Empacar correctamente los paquetes despachados para satisfacción del cliente.                                   | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 4                            | Mantener limpia el área de empaque.   | 4                 | 3                  | 3                 | 13           |
| 5                            | Colaborar en los embarques para la entrega de paquetes llegados al cliente.                                     | 5                 | 5                  | 4                 | 25           |
| 6                            | Utilizar los equipos de protección personal para evitar accidentes y cumplir con el plan de seguridad.          | 5                 | 5                  | 3                 | 20           |
| 7                            | Proporcionar precio de cabos para la facturación y entregar a contabilidad.                                     | 3                 | 5                  | 4                 | 23           |
| 8                            | Cumplir las políticas y procedimientos de seguridad.  | 5                 | 5                  | 3                 | 20           |

#### 4. Descripción de responsabilidades:

|           |   |
|-----------|---|
| <b>01</b> | Realizar un despacho correcto y rápido basado en la documentación de respaldo, para evitar errores y faltantes. |
| <b>02</b> | Colaborar en los embarques para la entrega de paquetes llegados al cliente                                      |
| <b>03</b> | Empacar correctamente los paquetes despachados para satisfacción del cliente.                                   |

#### 5. Relaciones del Puesto:

| <b>Internas</b> | <b>Externas</b> |
|-----------------|-----------------|
| Área Comercial  | N/A             |

#### 6. Condiciones de Trabajo:

|                                 |
|---------------------------------|
| <b>Condiciones Ambientales:</b> |
| Medible, 100% en oficina        |
| <b>Herramientas de Trabajo:</b> |
| Computador                      |

#### PERFIL DEL PUESTO

|                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| <b>Género</b>                  | Indistinto                     |
| <b>Disponibilidad de Viaje</b> | No                             |
| <b>Educación Formal</b>        | Bachillerato general           |
| <b>Experiencia Requerida</b>   | Un año en posiciones similares |

## PERFIL POR COMPETENCIA

| <b>Competencias Universales</b> | <b>Nivel</b> |
|---------------------------------|--------------|
| Orientación a resultados        | B            |
| Orientación al cliente          | B            |
| Pro actividad                   | B            |
| Trabajo en equipo               | B            |

| <b>Competencias de Gestión</b> | <b>Nivel</b> |
|--------------------------------|--------------|
| Dinamismo y Energía            | B            |
| Atención al detalle            | C            |
| Calidad de Trabajo             | B            |
| Productividad                  | B            |
| Coordinación                   | C            |

| <b>Competencias Técnicas</b>                    | <b>Nivel</b> |
|---|--------------|
| Revisión de kardex                              | C            |
| Manejo básico de paquetes utilitarios de office | C            |
| Procesos de despacho de mercadería              | B            |

### 4.3. PRESUPUESTO

Para la Ejecución del Proyecto Diseño de Levantamiento de Perfiles por Competencias para el mejor rendimiento organizacional en la Compañía Avilan Courier se necesita los siguientes recursos:

#### Recursos Materiales:

| <b>CANTIDAD</b> | <b>MATERIAL</b> | <b>VALOR UNIT.\$</b> | <b>VALOR TOTAL\$</b> |
|-----------------|-----------------|----------------------|----------------------|
| 1               | resma           | 5,15                 | 5,15                 |
| 2               | Cajas de Clips  | 2,10                 | 4,20                 |
| 2               | cajas de Grapas | 2,50                 | 5,00                 |
| 5               | Esferográficos  | 0,40                 | 2,00                 |
| 3               | lápices         | 0,60                 | 1,80                 |
| 1               | Engrapadora     | 3,95                 | 3,95                 |
| 1               | Laptop hp       | 850,00               | 850,00               |
| <b>TOTAL</b>    |                 |                      | <b>872,10</b>        |



## CONCLUSIONES

1. En toda organización es muy importante determinar y aplicar un proceso de Gestión por Competencias, y para conseguirlo es indispensable conocer con certeza los perfiles ideales de las personas que ocuparán los diferentes cargos de la organización, esto ayudará a mejorar la prestación de servicio Courier.
2. Los Perfiles por Competencias propuestos, facilitará a cada uno de los colaboradores conocer el rol que desempeña dentro de la organización, brindándole una visión de su posición como parte de un sistema de trabajo.
3. Con el desarrollo del diseño del levantamiento de perfiles por competencias laborales para el mejoramiento organizacional en la compañía AVILAN COURIER se podrá aprovechar al máximo la capacidad intelectual y física de los colaboradores, ya que al tendrán en claro sus funciones, lo que conlleva a un incremento a nivel productivo y competitivo de la organización
4. Al momento de que los colaboradores de la AVILAN COURIER empiecen a trabajar por competencias lograremos sacar una ventaja competitiva muy importante para llevar a toda organización al éxito, como es reducir el tiempo al momento de realizar cualquier tarea o actividad, ya que el personal se sentirá seguro y confiado. Por lo que por ende disminuirá el margen de error dentro de la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Poner en vigencia los perfiles y dar a conocer la importancia de su implementación
2. En la actualidad se debe tomar en cuenta que el talento humano es el principal eje fundamental para que toda organización sea competitiva y productiva, por lo tanto es necesario incentivar a que todas las personas que dirigen las organizaciones actualmente consideren como primer lugar al talento humano y no sigan por los mismos caminos de la tecnología y la información.
3. Todos los subsistemas de Recursos Humanos debe ser ejecutada tomando en cuenta los requisitos detallados en el perfil de cada puesto, esto incrementará las posibilidades de éxito de la contratación de personal idóneo para que ejerza una posición dentro de la compañía.
4. El área de Recursos Humanos de AVILAN COURIER debe promover la Gestión del Talento Humano por Competencias, orientando siempre sus esfuerzos a brindar a la organización herramientas actuales, objetivas y precisas, que permitan obtener un grupo humano enfocado a la consecución de objetivos.
5. El presenta trabajo diseñado, debe ser considerado como la base técnica para el desarrollo de la Gestión del Talento Humano de la Organización
6. Los Perfiles de Puestos deben ser revisados periódicamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha, DICCIONARIO POR COMPETENCIAS GESTIÓN POR COMPETENCIAS, Buenos Aires, 2007.
- Alles, Martha, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS, Buenos Aires, 2000.
- Alles, Martha, DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, Buenos Aires, 2008.
- Chiavenato, Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Colombia, 2002.
- Chiavenato, Idalberto, ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, Colombia, 2007.
- Alles, Martha, 5 PASOS PARA TRANSFORMAR UNA OFICINA DE PERSONAL EN UN ÀREA DE RECURSOS HUMANOS, Buenos Aires, 2007.
- Chiavenato, Idalberto, ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES, Colombia, 2009.
- Elorduy Mota, Juan Ignacio, ESTRATÉGIA DE EMPRESAS Y RECURSOS HUMANOS: UNA VISIÓN DINÁMICA DE LA EMPRESA, 2008.
- Donnelly, James H. FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, 2007.
- [es.wikipedia.org/wiki/Centro de \*\*procesamiento de datos\*\*.](http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_de_procesamiento_de_datos)
- [es.wikipedia.org/wiki/\*\*Muestra\*\* estadística.](http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estadística)
- <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>
- <http://www.oei.org.co/iberfop/limaana/sld017.htm>
- [www.marthaalles.com/derrhh](http://www.marthaalles.com/derrhh)