



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Diseño de un sistema de gestión de competencias
profesionales y actitudinales para la mejora de la eficiencia
del personal de la empresa CIAPROMASE S.A.**

AUTORA:

Lucas Noboa, Karol Lisbeth

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel, PHD.

Guayaquil, Ecuador

28 de agosto del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Karol Lisbeth Lucas Noboa**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR

f. _____
Psic. Tapia Ubillus, Alex Miguel, PHD.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Lucas Noboa, Karol Lisbeth**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Diseño de un sistema de gestión de competencias profesionales y actitudinales para la mejora de la eficiencia del personal en la empresa CIAPROMASE S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018

LA AUTORA

f. _____
Lucas Noboa Karol Lisbeth



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Lucas Noboa, Karol Lisbeth**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de un sistema de gestión de competencias profesionales y actitudinales para la mejora de la eficiencia del personal de la empresa CIAPROMASE S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2018

LA AUTORA:

f. _____

Lucas Noboa Karol Lisbeth



Guayaquil 28 de agosto del 2018

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Dokument	Diseño de un sistema de gestión de competencias profesionales y actitudinales para la mejora de la eficiencia de l personal de la empresa CIAPROMASE S.A..docx (D41003999)
Inskickat	2018-08-27 17:15 (-05:00)
Inskickad av	karito_kunani@hotmail.com
Mottagare	alex.tapia.ucsg@analysis.urkund.com
Meddelande	LUCAS NOBOA KAROL LISBETH Visa hela meddelandet
	0% av det här c:a 125 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 0 st källor.

Tema: “Diseño de un sistema de gestión de competencias profesionales y actitudinales para la mejora de la eficiencia del personal de la empresa CIAPROMASE S.A.”

Estudiante:

- Karol Lisbeth Lucas Noboa

Docente Tutor: Psic. Alex Miguel Tapia Ubillus, PHD.

FIRMA

DEDICATORIA

Por el apoyo incondicional y el amor que han sembrado en mí, dedico este trabajo de titulación a mis padres, quienes representan el pilar fundamental de mi vida.

Este y todos mis logros se los dedico a ustedes. ¡Los amo!

Karol Lucas Noboa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Psic. Chiquito Lazo Efrén Eduardo, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs.
OPONENTE

ÍNDICE

RESUMEN	XII
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I	4
MARCO TEÓRICO	4
1. Unidad 1: Las organizaciones	4
1.1 Las nuevas exigencias del mercado	5
1.2 El cambio en las organizaciones	7
1.2.1 El cambio planeado.....	9
1.3 La mejora continua como estrategia para el desarrollo organizacional	12
2. Unidad 2: La calidad en las organizaciones	13
2.1 Importancia de la calidad.....	15
2.2 Orígenes del movimiento de la calidad	16
2.3 Movimiento de gestión de calidad	19
2.4 Sistema de calidad total en el contexto internacional.....	21
3. UNIDAD 3: Las Normas ISO	23
3.1 Norma ISO 9001-2015.....	24
3.2 Aspectos de carácter técnico para la aplicación de la Norma ISO ..	30
3.3 Aspectos de la Norma ISO 9001-2015 relacionados con Talento Humano.....	33
4. Unidad 4: Sistema de gestión por competencias	36

4.1	Competencias profesionales y actitudinales	38
4.2	Implementación de un sistema de gestión por competencias	44
4.3	Ventajas y dificultades de la implementación de un sistema de gestión por competencias.....	46
4.4	Alcance del sistema de gestión por competencias	49
5.	Unidad 5: Caracterización de la empresa CIAPROMASE S.A.	51
5.1	Historia de la empresa	51
5.2	Gestión del Recurso Humano dentro del sistema de gestión de calidad	60
CAPÍTULO II		62
MARCO METODOLÓGICO		62
1.	Planteamiento del problema de investigación	62
2.	Formulación del problema	63
3.	Sistematización del problema	63
4.	Objetivos.....	64
5.	Enfoque Metodológico	64
6.	Diseño de Investigación	66
7.	Tipo de Investigación	66
8.	Población, muestra y tipo de muestreo	66
9.	Métodos y técnicas de investigación	66
CAPÍTULO III		68
ANÁLISIS DE DATOS		68
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES Y ACTITUDINALES.....		136

CONCLUSIONES	208
RECOMENDACIONES	210
GLOSARIO DE TÉRMINOS	213
REFERENCIAS	211
APÉNDICE 1.....	217
APÉNDICE 2.....	223
APÉNDICE 3.....	225
APÉNDICE 4.....	226
APÉNDICE 5.....	227
APÉNDICE 6.....	228
APÉNDICE 7.....	229
APÉNDICE 8.....	235

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Evolución de la norma ISO 9001</i>	26
Tabla 2 <i>Apartados de la norma ISO 9001-2015 relacionados con talento humano</i>	34
Tabla 3 <i>Competencias actitudinales y profesionales</i>	39
Tabla 4 <i>Ventajas y dificultades de la implementación de un sistema de gestión por competencias</i>	47
Tabla 5 <i>Análisis FODA de la empresa CIAPROMASE S.A.</i>	56
Tabla 6 <i>Indicadores de las competencias actitudinales</i>	91
Tabla 7 <i>Indicadores de las competencias profesionales</i>	134

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	<i>Organigrama de CIAPROMASE S.A.</i>	53
Ilustración 2	<i>Organigrama propuesto</i>	54
Ilustración 3	<i>Plantilla para la evaluación de competencias profesionales y actitudinales</i>	206
Ilustración 4	<i>Matriz de seguimiento de desarrollo de competencias</i>	207

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo contiene información sobre las organizaciones, sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión por competencias y la norma ISO 9001. Se utilizaron varias entrevistas para obtener información de la organización y realizar un análisis para tomar las medidas necesarias. El trabajo propone diseñar un sistema de gestión por competencias para la empresa CIAPROMASE S.A., con el fin de resolver problemas que presentaba la organización, relacionados con incumplimiento, retrasos en los procesos o quejas de los clientes dados por la falta de identificación adecuada de las competencias. Además, elaborar herramientas, para evaluar por competencias al personal y para mantener documentado y evidenciar la gestión de las competencias de los cargos. Mediante estas medidas la organización podrá mejorar la eficiencia de su personal, solucionar los problemas antes mencionados y tener una metodología que ayude a la empresa a certificarse y mantener su sistema de gestión de calidad ISO 9001.

***Palabras Claves: Calidad - sistema de gestión de calidad –
competencia –sistema de gestión por competencias – competencias
actitudinales – competencias profesionales***

INTRODUCCIÓN

Las competencias son todos aquellos conocimientos, actitudes, educación y experiencia que se requieren para desenvolverse adecuadamente dentro de un puesto de trabajo. Las organizaciones las identifican con la finalidad de gestionar, seleccionar, evaluar y desarrollar adecuadamente a su personal y alcanzar altos niveles eficiencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las competencias forman parte de un apartado de la norma ISO 9001, la cual es una herramienta que permite gestionar la calidad de las organizaciones, y se las establece sin tomar en consideración las actitudes. Para que una organización sea acreditada, la norma exige identificar las competencias, evaluar al personal acorde a estas, capacitarlos si es necesario y mantener un registro de todo el proceso.

El trabajo de investigación, se ha realizado con la finalidad de resolver la problemática de la organización CIAPROMASE S.A., la cual tiene que ver con la necesidad de identificar las competencias de su personal, que al usar la norma ISO 9001 como base no establecieron las actitudes necesarias, y además el resto de competencias y la información de los puestos de trabajo no se encontraban debidamente estructurada. Este problema se derivó en varias situaciones como incumplimiento, retraso en los procesos, etc.

Para resolver la problemática se identificó las competencias de los colaboradores de la organización, dividiendo las en dos grupos, actitudinales y profesionales. Además, como la organización desea cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001, se elaboraron herramientas que evalúen al personal por competencias y les brinde información sobre el estado actual de las competencias de sus colaboradores y lo que se requiere.

Este documento se encuentra estructurado de la siguiente forma: En el primer capítulo se aborda el marco teórico; en la unidad 1 de este capítulo, se aborda las organizaciones como tema, cómo afectan las exigencias del mercado, el cambio en las organizaciones y la mejora continua como estrategia de desarrollo. La unidad 2 del marco teórico abarca la calidad en

las organizaciones, su importancia, su historia, como inició el movimiento de gestión de calidad y su contexto internacional.

En la unidad 3 del marco teórico, se brinda información sobre que son las normas ISO en general, y la norma 9001, sus aspectos de carácter técnico y en que apartados se relaciona talento humano. La unidad 4 se establece que es un sistema de gestión por competencias, que son las competencias actitudinales y profesionales, sus ventajas y dificultades de implementación y su alcance. La unidad 5 brinda información de la empresa, misión, visión, historia, estado actual y sobre sistema de gestión de calidad.

El segundo capítulo se presenta el marco metodológico, donde se plantea el problema, se establecen las preguntas y objetivos de la investigación, el tipo de investigación, las herramientas que se utilizaron para recolectar la información y cuál fue la población y muestra. Finalmente, en el tercer capítulo se realiza un análisis de toda la información recolectada por las distintas herramientas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. Unidad 1: Las organizaciones

Las organizaciones son parte relevante de la sociedad, son fuente de sustentabilidad; y desarrollo personal y profesional para muchas personas alrededor del mundo. Estas se enfocan en ofrecer productos y servicios orientados a satisfacer a sus stakeholders; es decir todos los grupos de interés, tales como accionistas, propietarios, proveedores, clientes internos, directiva, clientes externos, organismos e instituciones de regulación, entre otros.

Según Drucker, citado por Solís Santamaría, Robles Parra, Preciado Rodríguez y Hurtado Bringas (2016), las organizaciones se definen como:

Un sistema social basado en la cooperación entre personas que requiere tres condiciones: dos o más personas interactuando, con deseo de colaborar y un objetivo común. Se entiende que es necesario un esfuerzo colectivo para lograrlo pues el esfuerzo individual es insuficiente. (p. 277)

Por organización se comprende como un conjunto de personas que comparten valores y creencias, las cuales son establecidas por los miembros fundadores y se modifican a través del tiempo. Cada integrante de la empresa cumple con un rol específico, incluso en diferentes áreas; sus esfuerzos en conjunto se encuentran orientados al alcance de metas en común, por lo que el trabajo en equipo es necesario para alcanzarla.

Para cumplir con las expectativas, las organizaciones deben gestionar adecuadamente sus recursos y sobre todo el talento humano con el que cuenta; es necesario que todos sus procesos y estrategias se encuentren alineados con la misión y visión de la empresa, para asegurar el cumplimiento de los objetivos, y generar un desarrollo organizacional.

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un desafío muy grande, ya que al desenvolverse en un entorno tan cambiante, no solo están obligados a adaptarse y responder a las nuevas exigencias del mercado si desean sobrevivir, sino que también es necesario que apunten sus esfuerzos hacia un desarrollo organizacional, orientados a la mejora continua, a la calidad y a la satisfacción del cliente.

1.1 Las nuevas exigencias del mercado

El mercado está representado por un conjunto de personas que se encuentran interesadas en adquirir o vender algún tipo de servicio o producto que se adecue a las necesidades de las partes interesadas. En la actualidad existe una gran variedad de mercados, donde se desenvuelven y desarrollan las organizaciones; y todos estos distintos tipos de mercados se ven afectados por las tendencias que surgen.

Shepherd y Shepherd, citados por Solís Santamaría, Robles Parra, Preciado Rodríguez, y Hurtado Bringas (2016), afirman que el mercado es “Un grupo de compradores y vendedores intercambiando bienes altamente sustituibles y son definidos principalmente por las condiciones de demanda” (p. 285). Es decir, el mercado puede ser tan agresivo y competitivo según las demandas que existan por parte de los clientes, mismos que son influenciados por las tendencias.

El mercado juega un papel fundamental para las organizaciones, debido a que es de aquí donde surgen la mayoría de las tendencias que orientan al cliente externo. Por consecuencia, genera que existan nuevas exigencias que obligan a los gerentes ejecutivos de las empresas a tomar las medidas necesarias para subsistir y seguir formando parte del mercado en el que se desenvuelven.

El fenómeno que exige al mercado empresarial a cambiar y define las nuevas tendencias en todos los ámbitos y áreas se llama globalización. El cuál es un proceso de tipo político, comercial, social, tecnológico e incluso cultural, que se da alrededor del mundo y representa para las organizaciones, la oportunidad de cursar fronteras y descubrir nuevos

mercados que explorar, además se lo puede considerar como una fuerza que impulsa a las organizaciones a crear nuevas maneras actuar y de desenvolverse en el mercado.

En la actualidad, se puede evidenciar el impacto de la globalización en las empresas, ya que ésta es la que provoca que los directivos redefinan los objetivos organizacionales para responder a las demandas del mercado, lo cual genera que se cambie la forma en que se administran los recursos y el talento humano; y que los procesos se vean orientados a la mejora.

La globalización alcanza a cada sector del mercado y es inevitable no verse afectado por ella, por lo cual, las empresas que deseen subsistir en un mercado que puede llegar a ser rápidamente agresivo y cambiante, deben saber adaptarse de forma eficaz a las tendencias que surgen constantemente; además es necesario crear estrategias que les permita prepararse para el fuerte impacto que puede llegar a ser la fuerza cambiante de la globalización.

El mercado se encuentra en constante movimiento, crece y evoluciona con facilidad, generando oportunidades y al mismo tiempo exigencias. Estas exigencias deben ser atendidas para que las organizaciones puedan adaptarse; para esto se precisa que la directiva no dude en transformar su visión del negocio y su filosofía de ser necesario, ya que van a ser estas la base para establecer nuevos procesos.

Existen factores que originan que las empresas se vean en la necesidad de reestructurar varias de sus prácticas, métodos y cultura. Estos factores también se ven influenciados de diversas formas por la globalización y se encuentran directamente relacionados con las personas, es decir a su forma trabajar y sus creencias; y a la tecnología, ya que va generando cambios en el estilo de los negocios.

Partiendo desde la perspectiva de las organizaciones como un conjunto de personas que comparten un mismo ámbito laboral, actualmente se puede encontrar diferentes generaciones compartiendo un mismo lugar de trabajo, esto tiene impacto en la manera de trabajar de las personas, en los

procesos, incluso la cultura, ya que como es característico que cada generación, tienen motivaciones y creencias diferentes.

La tecnología también ha tenido un gran impacto en las organizaciones, por ejemplo, se han generado cambios en la forma de hacer negocios a partir de la implementación de diferentes tecnologías en las empresas, creando la necesidad de adaptar procesos para que cumplan con estándares, lo cual modifica las condiciones y formas de trabajo.

Todos estos cambios surgen de manera rápida, es por esto que las organizaciones están obligadas a estar preparadas, para tomar acciones necesarias para un exitoso proceso de adaptación en cada cambio que la empresa deba y decida atravesar, ya que bien se puede usar como una oportunidad de innovar e implementar estrategias creativas.

Las organizaciones, además deben prestar atención a las nuevas exigencias de las nuevas generaciones en el ámbito laboral. Esto se debe a que ha cambiado drásticamente su visión del trabajo con respecto a otras generaciones. Los jóvenes ven un empleo como una forma de desarrollo profesional y desean crecimiento dentro de su área, buscan trabajar en varias organizaciones para obtener la mayor experiencia posible. Además, para ellos es muy importante que las organizaciones posean ambientes laborales buenos y flexibles.

Todos estos acontecimientos obligan a las organizaciones que quieren seguir compitiendo en el mercado, a optar por estrategias y tomar medidas para mejorar la forma del negocio, modificando los procesos para hacerlos más eficaces. Por tanto, el desafío de las organizaciones no es solamente implementar cambios, si no saber adaptarse a estos con éxito.

1.2 El cambio en las organizaciones

Las organizaciones que sobreviven y tienen éxito son las que se adaptan adecuadamente a los cambios y saben aprovechar esta oportunidad para el desarrollo de la organización. De hecho, estos procesos de cambio son los

que permiten que exista un desarrollo organizacional, llevando a la empresa a pasar de una fase a otra, obteniendo el resultado esperado.

El cambio es el proceso por el cual se mueve de una situación o estado, a una nueva, con la finalidad de adaptarse o adquirir algún tipo de beneficio. El cambio es definido por López Duque, Restrepo de Ocampo y López Velásquez (2013) como “un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad” (p. 149).

El cambio es inevitable, tratar de evadirlo provocará que una empresa tenga desventaja ante sus competidores y que pierda posición en el mercado; pero no todo cambio debe ser implementado, primero es necesario realizar un análisis de la necesidad de aplicarlo a la organización y sus beneficios junto con las posibles complicaciones.

Cuando se dan las condiciones necesarias para que se realice un cambio, este puede resultar muy beneficioso al generar mayor estabilidad, mejorar los procesos y obtener resultados mucho más altos a los logrados anteriormente a la implementación. Si se ignora la posibilidad de un cambio, no resulta beneficioso para la empresa, ya que se puede perder competitividad en el mercado.

Un cambio mal manejado puede provocar consecuencias altamente perjudiciales para la organización, ya sea a corto o largo plazo. Los factores que afectan a que un cambio no genere los resultados esperados son: una mala planeación, la falta de comunicación y sobre todo la resistencia al cambio por parte de los colaboradores.

La resistencia al cambio puede darse de diversas formas por parte de los colaboradores, al no participar en el proceso de cambio, generar rumores, no realizar las funciones de su puesto de trabajo o no hacerlas adecuadamente. López Duque et al., (2013) afirman que “la resistencia al cambio se produce tanto en el ámbito organizacional como personal, pudiendo estar ligada a la personalidad, al sistema social y al modo de implementación de cambio; adoptando diversas formas” (p. 150).

La resistencia al cambio puede ocurrir por varios motivos que afecten a los colaboradores. Por ejemplo, una mala comunicación o la ausencia total de ésta, muy comúnmente genera malestar en el ambiente laboral, ya que produce malos entendidos, desconfianza y preocupación para los trabajadores al desconocer que va a suceder.

La mala comunicación también determina que los colaboradores no logren conocer todos los aspectos en que la organización y ellos mismos se verán beneficiados. Entre otros motivos para la resistencia al cambio, se encuentra el hecho de que las personas no quieran salir de su zona de confort, ya sea por miedo, inseguridades, o porque dudan si son capaces para afrontar lo nuevo.

Para evitar las amenazas y sacar provecho de las oportunidades, las organizaciones deben recurrir a diferentes estrategias o herramientas para lograr su objetivo. Es de esta manera que se puede lograr el cambio deseado y evitar cualquier tipo de imprevisto que pueda surgir.

1.2.1 El cambio planeado

Para la implementación de un cambio, las organizaciones requieren de una planeación para alcanzar los resultados esperados con éxito. El cambio planeado es un proceso mediante el cual se establecen distintas estrategias y medidas a seguir, para que la oportunidad de pasar de un estado a otro diferente, sean aprovechadas al máximo. Además, ayuda a que los colaboradores se puedan sentir parte relevante del proceso, lo cual facilita el cambio.

Romero, Matamoros y Campo (2013) consideran que “una de las corrientes teóricas más estudiadas en el cambio organizacional es el cambio planeado; entendido primero como el aplicado de modo intencional por los líderes ante un cambio en el entorno” (p.42). El cambio planeado es una estrategia en la que los gerentes toman las medidas necesarias para preparar a toda para un proceso de cambio.

El cambio planeado es indispensable cuando los directivos quieren y necesitan reestructurar la organización para mejorar sus procesos, sus valores, sus objetivos y sus productos o servicios; debido a que brinda una herramienta, la cual se puede utilizar para mantener un orden y conocer qué es lo que se debe realizar en las diversas situaciones que se presentan a lo largo del proceso.

El modelo de cambio planeado de Kurt Lewin es el más popular, quien propone que existen dos tipos de fuerzas, las que favorecen al cambio y las que lo reprimen. Guízar Montúfar (2013) afirma que “el cambio se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” (p. 28). Para que se dé un cambio correctamente se debe fortalecer las fuerzas que apoyan al cambio y/o reducir todas aquellas que se encuentran en contra. El modelo de Lewin consta de tres fases:

- **Descongelamiento:** Es aquí donde se trata de preparar a la organización y a las personas para salir del estado actual en el que se encuentran. Es decir que se comunicará a las personas sobre el cambio, todo lo que puede llegar a abarcar y los beneficios tanto para ellos como para la empresa. Se trata de luchar contra las fuerzas que pueden impedir el cambio y sacar provecho de aquellas que lo favorezcan.
- **Movimiento:** En esta etapa se implementan todos los cambios a los procesos o al personal, previamente planificados. Es decir, las nuevas formas de trabajar, orientar a los colaboradores a otros objetivos, metas y visiones; y también modificar comportamientos.
- **Recongelamiento:** En esta última etapa, es cuando el cambio ya se dio y se utiliza todos los medios necesarios para mantenerla y que sea la nueva forma de laborar en la empresa.

La mayoría de los modelos del cambio planeado utilizan como base el modelo de Kurt Lewin, debido a que logra identificar cuál es el problema, cuáles son las fuerzas tanto positivas o negativas que influyen, se

establecen los objetivos y la estrategia a seguir para alcanzar el cambio esperado por los directivos de la organización.

Otro modelo relevante del cambio planeado es el de Lippitt, Watson y Westley, que usa la misma premisa de Lewin para establecer las etapas del cambio y en la cual se establece la necesidad de un agente de cambio externo, Guízar Montúfar (2013) afirma que “Los dos principales conceptos de este modelo indican que toda la información debe ser compartida libremente entre la organización y el agente de cambio, y que esta información es útil solo si después puede convertirse en planes de acción” (p. 32).

Este modelo se desglosa en siete etapas, en las cuales se trata de describir meticulosamente las fases por las que debe pasar un proceso de cambio. Las siete etapas de este modelo son:

- Exploración: donde el agente de cambio externo explora junto con los representantes de la organización.
- Entrada: se establecen las expectativas con incorporación del agente de cambio.
- Diagnóstico: se determinan los objetivos que se desea alcanzar con la implementación del cambio.
- Planeación: se determina los pasos a seguir en el proceso, incluyendo las acciones necesarias para aplacar la resistencia al cambio.
- Acción: se implementan las gestiones para la ejecución del cambio.
- Estabilización y evaluación: se realiza una evaluación para establecer si el proceso ha sido exitoso y fijar acciones posteriores de ser necesario.
- Terminación: dar por finalizado el proceso.

Cabe mencionar que este modelo hace énfasis en que la organización debe hacer uso de un consultor externo, el cual actúa como un agente neutral y brinda resultados más acordes a la realidad de la empresa.

1.3 La mejora continua como estrategia para el desarrollo organizacional

Todas las organizaciones que quieren ser altamente competitivas deben cumplir con los exigentes estándares de calidad que esperan sus stakeholders. Estas empresas optan por la filosofía de la mejora continua, la cual se la reconoce como una estrategia organizacional, ya que permite tener un enfoque en el que la organización tiene como prioridad el cumplimiento de la calidad, tanto en los productos y servicios que ofrece, como en los procesos.

La mejora continua supone la socialización de ésta filosofía con todos los miembros de la organización, para que pueda ser implementada de manera efectiva. Es necesario lograr un compromiso por parte de los colaboradores para obtener la mejora constante en cada uno de los procesos, dando como resultado que los beneficiados sean los clientes, y también el personal de la organización.

De acuerdo a Alvarado y Pumisacho (2017), varios de los beneficios que obtiene la organización al implementar la filosofía de la mejora continua son:

- La minimización de los procesos.
- Mejorar las relaciones y servicios para los clientes.
- Prestigio.
- Crecimiento.
- Competitividad organizacional.
- Incremento en ventas.
- Disminución en costos y tiempos.

- Mejora la habilidad de los trabajadores.
- Mejora índice de productividad y calidad.
- Aumenta la motivación del personal.
- Mayor comunicación y mejora el desempeño (p. 491).

El desarrollo organizacional es uno de los más beneficiosos resultados que se puede derivar de la mejora continua, y se lo puede definir como una planificación dirigida por la directiva hacia toda la empresa, la cual utiliza un enfoque desde el comportamiento organizacional, para mejorar los procesos continuamente e incrementar la productividad.

La mejora continua es una estrategia que promueve el desarrollo organizacional, debido a que, al orientar al talento humano a su continuo crecimiento profesional, mejorar constantemente los procesos y optimizar los recursos, genera que la organización pueda alcanzar un desarrollo progresivo con el cual obtenga resultados cada vez más satisfactorios.

La mejora continua también ayuda a que las organizaciones puedan orientarse correctamente para cumplir con estándares de calidad requeridos, debido que se enfoca en generar mejoras que contribuyen a la calidad en los distintos procesos de la organización y la calidad en los productos para satisfacer a los clientes.

2. Unidad 2: La calidad en las organizaciones

La calidad en las organizaciones es un fenómeno, un movimiento o una visión con la cual una organización orienta y gestiona sus procesos, sus recursos y su talento humano para alcanzar altos niveles de eficiencia. Con la finalidad de que tanto los productos como servicios que ofrece la empresa, logren cumplir con las expectativas de los grupos de interés relacionados al negocio.

Se puede afirmar que, la calidad se cumple cuando los resultados logran satisfacer las expectativas de los stakeholders. Debido a que las personas se orientan a adquirir un bien o servicio con el cual se sienta a gusto, las organizaciones han estado en una lucha constante en brindar los mejores estándares de calidad posibles.

A lo largo de los años, el concepto de calidad en las organizaciones ha ido evolucionando. En sus inicios las empresas únicamente aplicaban un control de calidad en sus áreas de producción. Además, se enfocaba solamente en supervisar e inspeccionar detalladamente el trabajo realizado por los empleados y el producto final.

Luego, con el transcurso de los años, se pasó de esa primera instancia, centrada únicamente en el control, a un enfoque de gestión de calidad. Es decir, se convirtió en un proceso con directrices, con el cual se orientan los procesos organizacionales y el talento humano para conseguir el éxito en los resultados que se desean. Además, se expandió a todas las áreas de la organización.

Gracias a la importancia que se le da en la actualidad a la calidad, existen gran variedad de herramientas que gestionan estos procesos. Su finalidad es de ayudar a las organizaciones a conseguir una mayor satisfacción de los grupos de interés aumentando la calidad. La calidad no solo se ve reflejada en servicios y productos, por lo cual no es una variable que pertenece solo a los procesos de producción, sino que debe orientar todas las áreas de la empresa.

Cantú, citado por Sanabri, Romero y Flórez (2014), define la calidad como “todas aquellas cualidades con que cuenta un producto —o un servicio— para ser de utilidad a quien lo emplea” (p. 184). Este concepto enfoca a la calidad en los productos y servicios que ofrece una organización para satisfacer las necesidades del cliente externo y mantener el prestigio por lo que ofrece.

La organización internacional de normalización, citado por Sanabri et al. (2014) define la calidad como “grado en que un conjunto de características

inherentes cumple con los requisitos” (p. 184). Por tanto, podemos decir que calidad es cumplir con todos requisitos necesarios para que un producto o servicio cuente con aquellas cualidades que lo hacen de utilidad para quien lo emplea.

La calidad puede ser un estándar y/o normativas necesarias de cumplir, para que los servicios y productos de una organización sean producidos manteniendo el mismo resultado. También para alcanzarla se debe gestionar o administrar el talento humano y los recursos adecuadamente, a fin de obtener el máximo provecho de ellos.

2.1 Importancia de la calidad

En la actualidad, la calidad es un enfoque al que se orientan la mayoría de las empresas. Esto se debe a que, si descuidan este factor, pueden perder rentabilidad en el mercado y sufrir todo tipo de desventajas competitivas o algún otro tipo de problema, que afecte, como consecuencia, la imagen corporativa de los productos y servicios.

La importancia que se le debe otorgar a la calidad en las organizaciones debe ser primordial, ya que esta filosofía orientará los procesos y recursos de la empresa a la mejora continua. Para esto, es necesario que esta visión sea conocida y compartida tanto por los mandos altos, medio y operativos de la organización.

Lograr que la organización, de forma integral, se oriente a la calidad, provocará una potencialización de cada uno de los factores de la empresa, los resultados que se pueden obtener en todas las áreas serán satisfactorios, tanto para el cliente interno como para el cliente externo, dados en un ambiente laboral sano y en desarrollo constante.

La calidad debe ser el foco principal al que debe orientarse una empresa, brindarle la importancia debida, genera que la empresa logre optimizar sus procesos, es decir, que se vuelvan más rápidos y precisos. Además, también se alcanzará un buen uso de los recursos disponibles, disminuirá el desperdicio o mal uso de ellos, y se obtendrá el máximo provecho.

Con relación al talento humano, desde un enfoque de calidad, este será correctamente gestionado, las personas no solo serán lo suficientemente preparadas para realizar sus funciones, sino que, sabrán exactamente que tienen que hacer, como lo deben hacer, que es lo necesario para alcanzar sus metas y cuáles son los puntos a desarrollar para alcanzar una mejora continua. Por tanto, conocerán a fondo la información relacionada a su puesto de trabajo y cómo realizarla adecuadamente.

Cuando una empresa no se orienta correctamente a la calidad, sólo se pueden obtener desventajas que afectan directamente a las buenas prácticas organizacionales. Lo que origina desventajas frente a la competencia, no lograrán cumplir adecuadamente con las exigencias que requieren los grupos de interés, la gestión de sus insumos y su personal no serán desarrollados al máximo, por lo que habrá una clara brecha entre sus productos y servicios ofrecidos con los que existen en el mercado.

2.2 Orígenes del movimiento de la calidad

La calidad es un tema que se originó desde la antigüedad, a diferencia de lo que se cree, no es un tema que surgió en la era actual. Se conoce que civilizaciones como el antiguo Egipto o los mayas tenían leyes con las cuales se controlaba por medio de las disposiciones del gobierno, la calidad de los productos que se comercializaba.

Otro dato curioso sobre la calidad en civilizaciones antiguas, es que en muchas de ellas se castigaba a quienes ofrecían productos defectuosos. La mayor parte de la era antigua, se le otorgaba gran importancia a los negocios, se buscaba que sean justos y daban gran valor a resolver las quejas.

Con la revolución industrial, se incrementan los niveles de producción, pero sin tomar en cuenta el control de calidad que esto requiere, por lo cual se rigen a simples procesos como clasificar y separar los productos malos de los buenos. Más adelante, en el año 1800, surgió el taylorismo, movimiento con el cual aumentó drásticamente la productividad mediante la mejora de

las habilidades de los empleados y la división del trabajo, la gestión adecuada del tiempo, la mejora de los procesos y la disminución de costos.

A inicios del siglo XX, se dio el Fordismo, donde se introdujo la tecnología y la producción en cadena e incrementó la división del trabajo; todo esto conllevó a que se incrementaran los salarios y disminuyeron los costos y el tiempo de producción. La calidad en esta época se simplificaba a separar los productos buenos y malos, donde la responsabilidad de la calidad recaía únicamente en el departamento de fabricación.

En el Fordismo se evidenció que el sistema que se utilizaba no brindaba la calidad requerida. Por lo tanto, se creó un puesto de trabajo que se encargaba de inspeccionar los productos, a fin de obtener los resultados deseados y así tener un mayor control de la calidad de lo que se ofrecía al público.

Shewart en 1931 publicó su libro llamado "Economic Control of Quality of Manufactured Products", en el cual se aplicó un control estadístico a la calidad para poder incrementarla. El ejército de los Estados Unidos aplicó la mayor parte de las ideas de Shewart, a su producción en masa de varios tipos de armas.

Cerca del año 1945, antes de culminar la Segunda Guerra Mundial, Edwards Deming contribuyó al ejército de los Estados Unidos con sus ideas sobre cómo aumentar la calidad en sus líneas de armas y todo tipo de herramientas que se utilizaban en la guerra. Es decir, que ya para aquellos años, la milicia de Estados Unidos se encontraba interesada en obtener productos de calidad.

Luego de culminar la Segunda Guerra Mundial, Deming, quien más adelante se lo conocería como el padre de la calidad, realizó una presentación importante en Japón de su modelo administrativo de la calidad, con el cual varios empresarios japoneses se interesaron en sus ideas y estas fueron aplicadas en varias plantas del país. Los resultados fueron los esperados y la calidad de los productos y servicios en Japón aumentó drásticamente.

Debido al éxito que tuvo Deming en Japón por sus grandes aportaciones a la calidad, comenzó a tener éxito también en Estados Unidos, donde en un principio no tuvo mayor reconocimiento por sus ideas. Las empresas del país norteamericano que estuvieron interesadas en las doctrinas de Deming en aquellas épocas fueron Ford, GM Y Procter & Gamble.

Uno de los aportes de Deming, fue el establecimiento de catorce puntos que brindan directrices para que las organizaciones puedan administrar en base a la calidad, estos puntos son:

1. Establecer la visión, misión y objetivos de la organización, con la finalidad dar un propósito a la organización y mejorar sus productos y/o servicios.
2. Dar a conocer y asimilar la nueva filosofía que se desea integrar, a todos los integrantes de la organización.
3. Dejar de lado la inspección y centrarse en las auditorías o herramientas que ayudan a gestionar la calidad, debido a que solo así se obtiene retroalimentación de los procesos.
4. Dejar de utilizar los precios como único factor determinante en los negocios.
5. Aplicar la mejora continua a los procesos, con la finalidad de mejorar la producción y servicios, reduciendo costos y tiempo.
6. Aplicar programas de capacitación a todos los miembros de la organización.
7. Fomentar el liderazgo, mediante métodos dirigidos por los mandos altos.
8. Crear un ambiente laboral agradable y flexible, eliminando toda clase de temores.
9. Fomentar la unión y el trabajo en equipo interdepartamental.

10. Dejar de presentar ideales a los colaboradores, sin brindarle la metodología para poder lograrlo.
11. Prescindir de la administración por objetivos y darle mayor importancia a la calidad.
12. Quitar todos aquellos impedimentos que evitan que el colaborador se sienta orgulloso de su trabajo.
13. Mediante capacitaciones, fomentar el desarrollo del conocimiento entre los colaboradores.
14. Mediante la integración de todo el personal en los procesos, lograr la transformación de la empresa.

En el año 1951, surgió el modelo estratégico de "Total Quality Control", el cual fue basado en experiencias, aportaciones e ideas de varios expertos en el tema. Donde se pretende aplicar el concepto de calidad a cada área concerniente a una organización, y cumplir con las expectativas de todos los stakeholders, debido a que de esta manera se logra obtener los resultados deseados.

En los años que comprenden entre 1960 y 1970 surge una oleada, donde las empresas ven a la calidad como una estrategia primordial para alcanzar el logro de sus objetivos. Es en esta época donde, debido a que la calidad como modelo administrativo se convirtió en un paradigma a seguir y en una tendencia, se popularizó las normas de calidad, entre ellas la ISO 9000. Esta norma a partir del año 2000 es la encargada de controlar los sistemas de gestión de calidad de varias empresas alrededor del mundo.

2.3 Movimiento de gestión de calidad

La gestión de calidad es una tendencia a la que se han acogido la gran mayoría de las empresas alrededor del mundo, a fin de brindar productos y servicios que cumplan las expectativas de los grupos de interés. Este movimiento surgió desde que la calidad comenzó a tomar mayor importancia dentro de las organizaciones, y se ha ido expandiendo, generando que la

creación e implementación de herramientas para la promoción y aseguramiento de la calidad.

Se he evidenciado que para atraer una mayor cantidad de clientes, inversionistas y proveedores se debe brindar los resultados esperados, por tanto, la calidad se ha convertido en una estrategia que asegura obtener estos resultados en todas las áreas, aplicando métodos que estandaricen los procesos y velen por el cumplimiento de estos estándares.

La gestión de calidad se apoya en un conjunto de normativas, acciones y leyes que se relacionan entre sí, con el objetivo de que los procesos sigan un orden establecido y planificado, que guíen a la calidad de los resultados. A través de herramientas que sistematizan y controla los procesos, detectan las fortalezas y debilidades de la empresa y sus colaboradores, para poder tomar medidas que contribuyan al desarrollo organizacional; y también ayuda a obtener el máximo provecho de los recursos de la empresa.

Este enfoque se encuentra estrechamente ligado a la mejora continua de cada elemento que forma parte de la empresa, debido a que en ambas se busca obtener altos niveles de calidad, mejorando y desarrollando constantemente cada área de la organización, por ende, ambos buscan que la calidad se vea reflejada en cada proceso y no solo en los productos.

La gestión de calidad, también conocida como sistema de gestión de calidad, implementa diferentes normas, políticas, acciones, reglamentos e incluso ideales que modifican las formas de actuar de los colaboradores, con la finalidad de ofrecer los resultados esperados a los grupos de interés, de manera que cumplan con sus expectativas y se mantenga el prestigio de la organización.

Las organizaciones que emplean un sistema de gestión de calidad pueden evidenciar a corto, mediano y largo plazo los beneficios que genera. Los beneficios que se pueden identificar son:

- Reducción de costos de producción.
- Disminuir el mal uso o desperdicio de los recursos.

- Procesos más eficaces.
- Lineamientos claros e integrados de las actividades, funciones y responsabilidades.
- Mayor orden en los procesos.
- Mayor eficiencia en menos tiempo.

Para alcanzar estos beneficios y mejorar la efectividad del sistema de gestión de calidad, las empresas optan por utilizar normas especializadas que regulen los procesos. En la actualidad existe una gran variedad de estas normas, las cuales se las pueden aplicar para distintas áreas, dependiendo la naturaleza de la organización. Además, se encuentran en formatos estandarizados, para que puedan ser aplicados en todo tipo de empresas en cualquier lugar del mundo.

2.4 Sistema de calidad total en el contexto internacional

El gran auge que ha tenido la aplicación de sistemas de gestión de calidad en el contexto organizacional, gracias a los beneficios que se obtienen, ha provocado la creación de varios organismos que velen por la obtención de la calidad deseada. Estos se dedican al desarrollo de normas especializadas, que sirven como herramientas de guía para que las organizaciones cumplan con los estándares requeridos por sus grupos de interés.

Algunas de las instituciones más conocidas que se dedican al desarrollo de normas de estandarización son:

- International Electrotechnical Commission (IEC) o la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) fundada en 1906, la cual es una institución que desarrolla normas para la normalización de las áreas de la electrónica y todo lo relacionado a la electrotécnica.
- La British Standards Institution (BSI) fundada en 1901 y se dedica a la creación de normas para la normalización de procesos en diferentes áreas y a su respectiva certificación. Una de sus normas más conocidas es la OHSAS, para la seguridad y salud ocupacional.

- La ASTM International fundada en 1898, es una organización que se dedica a la elaboración de normas especializadas en materiales, productos y servicios. Su enfoque en mayor medida está relacionado con textiles, construcción, metales, medio ambiente, pintura, entre otros.
- El Comité Europeo de Normalización (CEN) fue fundado en 1961 y se dedica al desarrollo de normas para gestionar todo lo referente al medio ambiente y mercado europeo para potencializarlo y se integre a la economía del mundo. Controla la mayor parte de áreas en las que se implementa la normalización dentro de Europa, con excepción de la telecomunicación y la electrotécnica.
- El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) fundada en 1970, cuyo objetivo es la normalización y certificación de los sectores de producción y servicios, regula el comercio del Ecuador dentro y fuera del país.

Las instituciones anteriormente mencionadas son unas de las reconocidas e implementadas y la mayor parte de ellas regulan las actividades de varios campos tanto dentro y fuera de su país o continente. Estos organismos en su gran mayoría son miembros, subsidiarios o colaboran con la entidad conocida a nivel mundial como la ISO. Además, muchas de estas empresas pueden certificar y acreditar a otras empresas en las normas provenientes de la ISO, las cuales se las conoce con el mismo nombre.

La Organización Internacional de Normalización o conocida por su nombre en inglés International Organization for Standardization (ISO), antes conocida como International Federation of the National Standardizing Association (ISA); este organismo inicialmente fue fundado en 1928, su principal objetivo fue regular las áreas que no estaban siendo consideradas por la International Electrotechnical Commission (ICE) y se mantuvo laborando hasta 1939.

El 27 de febrero de 1947 se fundó oficialmente la ISO con 64 miembros de 35 países, su objetivo fue desarrollar normas para la gestión y control de la

calidad en las organizaciones y su correcta administración. Desde el año de su creación, la ISO ha contribuido con 19.500 normas que abarcan diversos tipos de mercados, las cuales son revisadas periódicamente, con la finalidad de actualizarlas a las nuevas tendencias. Actualmente está conformada por expertos en el tema de 161 países miembros.

La ISO como institución ha señalado estándares en diversas áreas, no solo aquellas relacionadas con la calidad, se puede encontrar normas ISO para temas como el ambiente, la tecnología, entre otras cuestiones que tienen que ver con producción, comercialización y distribución de bienes y servicios (Lizarzaburu, 2015, p. 4). Es decir que actualmente la ISO dicta normas y directrices que llegan a abarcar todo tipo de áreas y mercados, con la finalidad de que las organizaciones brinden los resultados ofrecidos.

3. UNIDAD 3: Las Normas ISO

Las normas ISO “son documentos que proveen los requisitos, especificaciones, guías y características que pueden usarse de manera consistente para asegurarse de que materiales, productos, procesos y servicios cumplan con su propósito” (Montoya Villa, 2015, p. 6). Las normas ISO a través de los años van cambiando y adaptándose a las nuevas exigencias.

Las normas ISO se crearon con la meta de brindar, a las organizaciones, una herramienta capaz de lograr que todos los productos y servicios que ofrecen, alcance la calidad deseada por los grupos de interés. Debido a que, en la actualidad existen una amplia gama de tipos de negocio, las normas ISO han tenido que ir expandiéndose para alcanzar todas las áreas posibles.

Las normas ISO se prescriben eventualmente, con la finalidad de adaptarse a las nuevas tendencias que se originan de los mercados; estas exigencias son consideradas para poder realizar las actualizaciones debidas a las normas, para que de esta manera siga orientando a las organizaciones y sus colaboradores con un enfoque acorde a lo que exige el mercado.

Cuando se actualizan las normas ISO, estos cambios pueden llegar a ser leves o profundos. Los cambios leves son cuando solo se corrige o actualiza la estructura o el formato de la norma. En cambio, las actualizaciones profundas son cuando se deben realizar modificaciones o volver a plantear ideas o lineamientos.

Las normas ISO son herramientas que generan un gran aporte y beneficio en las organizaciones que son implementadas, algunos de estos beneficios son:

- Reducen los costos de producción, debido a que sistematiza y mejora los procesos.
- Asegura la satisfacción de los stakeholders, debido a que se logra alcanzar resultados altos.
- Permite un mayor posicionamiento de la marca en los mercados.
- Permite la fácil integración de las organizaciones a mercados extranjeros, debido al prestigio que gana al implementar las normas y por alcanzar altos estándares de calidad.
- Generan una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, ya que sus procesos, recursos y su capital humano se orientan a la mejora continua.

3.1 Norma ISO 9001-2015

La norma ISO 9001 versión 2015 fue publicada el 23 de septiembre del 2015, es un grupo amplio de distintas normas de calidad, las cuales son aplicables a varios sectores en los que laboran las organizaciones. Esta norma pertenece a un grupo, el cual es conocido como la familia de las 9000, las cuales comparten el objetivo de ayudar a las empresas a gestionar correctamente su sistema de gestión de calidad.

La familia de las ISO 9000 consta de varios miembros, los principales son:

- La norma ISO 9000, en la cual se definen los principios y términos de un sistema de gestión de calidad.
- La norma ISO 9001, está orientada a la satisfacción del cliente y da a conocer los requerimientos para la aplicación de un sistema de gestión de calidad.
- La norma ISO 9004, proporciona las pautas necesarias para realizar mejoras continuas en el sistema de gestión de calidad.
- La norma ISO 19011, la cual orienta a las organizaciones para poder gestionar exitosamente procesos de auditorías internos, necesarios para verificar la eficacia de los sistemas de gestión previamente implementados y de esta manera contribuir a la mejora.

La norma ISO 9001 es una herramienta que contribuye con directrices, para el fiel cumplimiento del sistema de gestión de calidad de una empresa. Su objetivo principal, es facilitar la información necesaria para que las organizaciones brinden, a sus grupos de interés, productos y servicios acorde a sus estándares de calidad. Además, busca la mejora continua de los procesos y del personal de la organización.

Para una empresa, obtener la certificación en la norma ISO 9001, representa la apertura a nuevos mercados internacionales, ya que es una carta de presentación de la organización, demostrando el compromiso que se tiene con la calidad. Además, brinda la seguridad que la empresa se orienta a la mejora continua, lo cual, se considera un beneficio al satisfacer las expectativas del consumidor, los clientes internos y accionistas.

La Organización Internacional de Normalización (2015), afirma que los beneficios potenciales de la aplicación de la norma 9001-2015 son:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.

- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados (p. vii).

Además, se puede identificar que alinearse a esta norma promueve la adecuada estructuración de los procesos, lo que asegura su transparencia y contribuye a la toma de decisiones, basándose en las experiencias y sobretodo evidencias. También optimiza la comunicación interna lo que genera que el clima laboral mejore y a su vez la satisfacción de los colaboradores.

Los beneficios que las organizaciones obtienen a partir de la aplicación de la norma han ido incrementando con los años, debido a que las actualizaciones que se han realizado desde la aparición de dicha norma, han considerado cada vez más elementos. La norma ISO 9001 ha tenido consecutivas actualizaciones en los años 1987, 1994, 2000, 2008 y 2015.

Las normas ISO se actualizan aproximadamente cada siete u ocho años, a continuación, se presenta un cuadro mostrando los cambios que han presentado en las diferentes revisiones a través de los años, para su efecto se utiliza información de la Norma ISO 9001 en sus diferentes versiones:

Tabla 1
Evolución de la norma ISO 9001

Versión	Detalle
1987	<ul style="list-style-type: none"> • Primer lanzamiento de la norma. • Busca responder las necesidades de las organizaciones de estandarizar los procesos. • Brinda lineamientos enfocados en la calidad de los productos. • Se centra mayormente en empresas industriales.

	<ul style="list-style-type: none"> • Contiene 3 modelos para el aseguramiento de la calidad, estos componentes son: <ul style="list-style-type: none"> ○ ISO 9001.- Lineamientos para el aseguramiento de la calidad en el desarrollo y diseño, servicio, promoción e instalación. Se destaca por ser la que cuenta con más elementos. ○ ISO 9002.- Lineamientos enfocados en la producción, servicio e instalación. ○ ISO 9003.- Lineamientos para el aseguramiento de la calidad en inspecciones y pruebas.
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Primera revisión y edición de la norma. • No se realizan modificaciones significativas. • Se realizan ediciones en las normas ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003. • Se centra en brindar lineamiento para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad.
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Se eliminan las normas ISO 9002 e ISO 9003. • Se resalta la ISO 9001 como norma de gestión de calidad. • Enfoque en procesos y mejora continua para un eficaz sistema de gestión de calidad. • Se orienta al cumplimiento de requisitos para asegurar la satisfacción de los clientes. • Emplea el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) para orientar los procesos. • Se basa en ocho principios para las buenas prácticas de

	<p>la gestión, los cuales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoque al cliente. ○ Liderazgo. ○ Participación personal. ○ Enfoque basado en procesos. ○ Enfoque de sistema para la gestión. ○ Mejora continua. ○ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. ○ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.
2008	<ul style="list-style-type: none"> • No se añaden requisitos adicionales. • Se realizan aclaraciones de conceptos y requisitos. • Se mantienen los ocho principios para la gestión de calidad. • La estructura se encuentra formada por ocho elementos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Objeto y campo de aplicación. 2. Normas para la consulta. 3. Términos y definiciones. 4. Sistema de gestión de calidad. 5. Responsabilidad de la dirección. 6. Gestión de los recursos. 7. Realización del producto. 8. Medición, análisis y mejora.
2015	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfatiza el empleo del ciclo PHVA. • Enfoque basado en riesgos, procesos, liderazgo y

	<p>planificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reducen los principios a siete, los cuales son: <ul style="list-style-type: none"> ○ Enfoque al cliente. ○ Liderazgo. ○ Participación personal. ○ Enfoque basado en procesos. ○ Mejora. ○ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. ○ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. • Se enfatiza la importancia de detectar los riesgos en las operaciones y procesos. • La estructura se encuentra formada por diez elementos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Objeto y campo de aplicación. ○ Referencias normativas. ○ Términos y definiciones. ○ Contexto de la organización. ○ Liderazgo. ○ Planificación. ○ Soporte. ○ Operación. ○ Evaluación del desempeño. ○ Mejora continua.
--	--

La estructura de la última versión de la norma, mostrado en el cuadro anterior, consta de diez elementos que son los aspectos de carácter técnico que conforman a la norma. Cabe recalcar que para su correcta aplicación se

debe manejar las terminologías brindadas en la norma ISO 9000 y debe conocerse a fondo con anterioridad, todos los puntos que abarca la ISO 9001. Además, se debe preparar los recursos y a las personas con anticipación antes de su aplicación.

3.2 Aspectos de carácter técnico para la aplicación de la Norma ISO

La norma ISO 9001-2015, a modo de introducción brinda un panorama sobre los beneficios de su aplicación en las organizaciones. Esta normativa utiliza un enfoque basado en los procesos y en la prevención de riesgos, lo cual guía a la organización para planificar y desarrollar adecuadamente sus procesos y permite identificar cuáles son los factores de riesgo que pueden perjudicar los procesos y por ende la eficacia del sistema de gestión de calidad.

En la introducción, se especifica que durante el documento se utilizan los términos, “debe”, “debería” y “puede”, haciendo énfasis para las acciones a realizar en cumplimiento de las directrices y alcanzar los estándares adecuados; y de esta manera, al lograr la certificación, obtener los beneficios internos y externos que genera. Estos términos son esenciales para comprender el documento de la ISO en su totalidad. Luego de este punto comienzan los elementos para la aplicación de la norma.

El primer elemento, el objeto y campo de aplicación, es donde se indica que la norma es aplicable a todo tipo de organizaciones que desean ser reconocidas de ser capaces de ofrecer productos y servicios, de forma constante, que cumplan con las necesidades de los clientes. Además, indica que, mediante la correcta implementación del sistema y la aplicación de la mejora continua en la organización, se aumentará la satisfacción del cliente, lo cual es un requisito para un adecuado sistema de gestión de calidad.

El segundo elemento, se refiere a las referencias normativas, donde especifica que, de ser necesario, o si se desea realizar consultas para la aplicación se debe utilizar el documento de la norma ISO 9000. En el tercer elemento se hace énfasis en utilizar la norma ISO 9000, en caso de que se desee clarificar los términos y definiciones utilizados en la ISO 9001.

El cuarto elemento, es el contexto de la organización, abarca la importancia de reconocer y determinar los factores internos y externos que pueden afectar el alcance de los objetivos establecidos. Para lo cual se requiere orientar los productos y servicios al cumplimiento y satisfacción de las necesidades de los stakeholders, mediante el establecimiento de todos los factores que forman parte de los procesos organizacionales y su alcance.

El quinto elemento, se refiere al liderazgo, haciendo énfasis en un liderazgo más efectivo, apoyado en políticas claras que deben ser establecidas por la Dirección, con la finalidad de orientar los procesos al cumplimiento del sistema de gestión de calidad; brindando los recursos necesarios, promoviendo la mejora continua y compartiendo el rol de líder.

El sexto elemento, es la planificación donde se debe abordar la identificación de los riesgos y oportunidades que puede tener la organización al momento de ejecutar el sistema de gestión de calidad, tomando en cuenta que deben tener objetivos medibles, alcanzables y reales. Además, deben contar con un adecuado plan de ejecución para que estos objetivos puedan ser alcanzados y de ser necesario implementar cambios planificados, en la medida que se requieran.

El séptimo elemento, se refiere al apoyo que la organización debe proporcionar para la eficaz ejecución y desarrollo del sistema de gestión de calidad. Para lograrlo, la norma ISO establece que la Dirección debe facilitar los recursos necesarios, como contar con el número necesario de personas, con las competencias requeridas, para alcanzar los objetivos en los procesos, haciendo uso de la infraestructura, desempeñándose en un ambiente adecuado; a fin de que los productos o servicios sean satisfactorios.

Para asegurar lo anterior, la organización, además, debe proporcionar las herramientas necesarias para medir la validez de los resultados, manteniendo toda la información debidamente documentada como evidencia de esto. La finalidad es de poder brindar la retroalimentación necesaria y conocer si los resultados son acordes a lo que se espera.

Uno de los puntos fundamentales que facilita alcanzar el éxito en el cumplimiento de las normas y adecuado uso de recursos, es la toma de conciencia. Esto se debe a que el factor humano es el eje principal en los procesos de la empresa; la toma de conciencia representa el control que las organizaciones deben tener sobre cómo se realiza el trabajo y que se cumplan las políticas, teniendo una comunicación efectiva.

La operación es el octavo elemento, en el cual la norma ISO estipula que la organización debe establecer la planificación y el control necesario para el cumplimiento de los procesos. Además, se deben plantear los requisitos necesarios para que los productos y servicios sean adecuados a la calidad deseada por el cliente, al cual se le debe brindar toda la información necesaria.

La empresa debe desarrollar un diseño y control acorde a la naturaleza de los productos o servicios que ofrecen para que sus salidas al mercado, alcancen los estándares deseados. En caso contrario deben realizar planes de contingencia, en el que se identifiquen y manejen estos inconvenientes, para que no vuelvan a suceder.

El noveno elemento es la evaluación del desempeño, donde se destaca la importancia del seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurarse de que el sistema de gestión de calidad está obteniendo los resultados deseados. Para así satisfacer las necesidades de los stakeholders; y de esta manera se logra evaluar la eficacia del mismo.

Para lograr lo mencionado con anterioridad, procesos como auditorías internas deben ser incorporados como medio de regulación y verificación del cumplimiento de las normas de calidad. Además, la dirección debe participar evaluando periódicamente el sistema de gestión de calidad, a fin de constatar si se mantiene fiel a los lineamientos y estrategias de la organización.

El décimo elemento es la mejora, hace referencia a que la dirección debe realizar todas las acciones necesarias para realizar las mejoras en los procesos. Para lograrlo debe tomar en cuenta el análisis y los resultados de

las evaluaciones, asegurándose de mantener la satisfacción del cliente e incrementándola constantemente, realizando las adaptaciones que se requieran para modificar los procesos afectados, a fin de orientarse a la mejora continua.

La norma ISO 9001, mediante estos elementos, brinda los lineamientos necesarios para la correcta implementación y desarrollo del sistema de gestión de calidad, sin embargo, para que esta aplicación tenga el éxito esperado, es necesario tener en cuenta que la organización debe fomentar el compromiso y la toma de conciencia, ya que es parte fundamental para que todos los miembros de la organización conozcan entiendan los beneficios que obtendrán tanto ellos como la empresa.

3.3 Aspectos de la Norma ISO 9001-2015 relacionados con Talento Humano

El factor humano es el elemento más importante dentro de las organizaciones, es el que mayor aporte brinda y sin el cual no funcionarían. Una adecuada gestión del talento humano, aporta una amplia gama de beneficios, contribuyendo a la eficiencia de la empresa, su desarrollo y a la obtención de altos estándares de calidad en los productos y servicios que se ofrecen.

Es tal la importancia de la gestión del talento humano, que no debe ser considerado como un simple recurso más de la empresa. En la actualidad, se está cambiando el viejo paradigma, donde las personas eran simplemente consideradas como un recurso o una herramienta mediante el cual, las organizaciones lograban cumplir sus metas. Esta metodología obsoleta, traía consigo muchas contrariedades como rotación de personal, ambiente laboral tenso y bajo rendimiento del personal.

El enfoque en las personas como talento y no como recurso, una ideología que promueve que las organizaciones desarrollen a su personal por medio de capacitaciones o planes de carrera; su objetivo no es simplemente retener a los colaboradores, sino, también incrementar sus habilidades,

destrezas y conocimientos para alcanzar metas cada vez más altas y generar una satisfacción para todas las partes interesadas.

Por el contrario, cuando no se gestiona correctamente al personal, puede perjudicarse la empresa, ya que provocaría, entorpecer los procesos, generar un clima laboral tenso y obtener resultados por debajo del promedio esperado. Es por este motivo que los sistemas de gestión de calidad, como las normas ISO, no los descuidan estos factores y utilizan directrices para su adecuado manejo.

Para la correcta implementación y aplicación de la norma ISO 9001 versión 2015, el personal de la organización, siendo un elemento indispensable por naturaleza, es quien está llamado a promover y ejercer la adecuada gestión de las directrices que establece la organización en base la norma.

Tal es la importancia y repercusión del factor humano, que la norma anteriormente mencionada, no tan solo se enfoca en la calidad de los procesos, sino también en el papel que las personas tienen dentro de las organizaciones.

A continuación, se mostrará apartados que se encuentran estrechamente enlazados con el personal, para lo cual se extrajo información de la norma ISO 9001-2015:

Tabla 2

Apartados de la norma ISO 9001-2015 relacionados con talento humano

Apartado	Información
5.1 Liderazgo y Compromiso	La gerencia es la encargada de promover el pensamiento basado en riesgos y el uso del sistema de gestión de calidad; y comunicar sobre su importancia. Para que el proceso se de adecuadamente deben proporcionar los recursos adecuados, guiar y ser un medio de apoyo para los colaboradores y motivarlos para que se desarrollen.

5.2 Política	La gerencia debe implementar políticas que fomenten el compromiso de los colaboradores y su desarrollo.
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	La gerencia debe descentralizar el liderazgo y designar responsables para que los procesos logren el éxito, mediante un mayor control y retroalimentación.
7.1.2 Personas	La empresa debe buscar y seleccionar al personal más idóneo para cumplir con el proceso.
7.1.6 Conocimientos de la organización	Es necesario que la organización determine los conocimientos que se necesitan para cumplir con el sistema de gestión de calidad.
7.2 Competencias	Se debe determinar las competencias que requiere el personal y asegurarse que el personal las tenga. En caso contrario debe capacitarlos hasta que cumpla con las expectativas.
7.3 Toma de conciencia	El personal debe conocer con claridad las políticas, sus funciones y las consecuencias en caso de que incumplan.
7.4 Comunicación	Deben crearse canales de comunicación tanto internos como externos, y asegurarse que la información fluya en todas las direcciones necesarias.
9.1.3 Análisis y evaluación	Deben crearse herramientas que permitan evaluar el desempeño del personal, con la finalidad de

		implementar mejoras.
10.3	Mejora continua	A partir de las evaluaciones de desempeño, las organizaciones deben tomar todas las medidas necesarias para que su personal mejore constantemente.

La gran mayoría de los apartados de la ISO 9001-2015 que hacen referencia al talento humano, se encuentran estrechamente relacionados. El punto de partida es la identificación de las competencias, debido a que gracias a esto se puede establecer los conocimientos, habilidades y experiencias que necesitan los líderes y colaboradores para cumplir con los requerimientos de la norma y el sistema de gestión de calidad.

Un sistema de gestión por competencias contribuye a que el sistema de gestión de calidad logre su finalidad. Al identificar las competencias, se obtendrán resultados más exactos de las evaluaciones de desempeño y por lo tanto las medidas a tomar para el desarrollo del personal se encontrarán más enfocadas a la realidad organizacional.

4. Unidad 4: Sistema de gestión por competencias

En el ámbito organizacional, las competencias hacen referencia a todas aquellas actitudes y habilidades, que hacen a una persona apta para desempeñarse en un fin en específico, por lo tanto, a partir de esto se puede establecer si es lo suficientemente capaz y hábil para ejercer en sus funciones con un rendimiento por encima de la media.

Así como cada proceso debe ser gestionado, a fin de alcanzar los objetivos esperados, las organizaciones deben realizar todas las acciones necesarias para asegurar que cuentan con el personal competente en cada área de trabajo. Esto, en la actualidad, es conocido como sistema de gestión por competencias y un adecuado desarrollo trae beneficios para la organización, contribuyendo al desarrollo profesional de los colaboradores.

Un sistema de gestión por competencias es una metodología o herramienta, con la cual las organizaciones pueden identificar las habilidades, actitudes, destrezas y preparación académica, que se requiere que tenga un colaborador para desenvolverse idóneamente en su puesto de trabajo. Con el objetivo de desarrollar estas competencias y promoviendo el desarrollo profesional; lo que a su vez garantiza que la organización cuente con el personal óptimo.

La finalidad es que todos los procesos y actividades dentro de una organización sean realizados por personas aptas y calificadas para cumplir con sus funciones de forma eficaz y eficiente. Esta metodología se alinea con la filosofía de la mejora continua, ya que busca el desarrollo constante del talento, partiendo del perfil por competencias que se requiere y gestionándolo para su crecimiento hasta obtener los niveles ideales de competencias.

Maldonado García, citado por Gómez Blanco y Mendoza Mercado (2013), afirman que “la gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (p. 27). Es decir, la gestión por competencias potencializa y especializa el talento humano, apoyándose en los subsistemas de recursos humanos para obtener resultados deseados.

Para el adecuado diseño y desarrollo del sistema de gestión por competencias, la organización debe haber establecido la misión, visión y los valores de forma clara, de modo que permita tener un punto de partida para determinar las competencias actitudinales, mismas que deben cumplidas por todos los miembros de la organización, a fin de asegurar el alineamiento de los colaboradores con los ideales de la compañía.

A su vez, se deben definir las competencias específicas para cada puesto de trabajo. Es decir, las competencias que se requiere en cada cargo, para que el trabajo pueda ser realizado cumpliendo con los estándares esperados; además brinda un punto de partida para el desarrollo y planes de carrera dentro de la organización.

4.1 Competencias profesionales y actitudinales

Las competencias según Alles (2012), se dividen en cardinales, específicas gerenciales y específicas por área (p. 10). Para efectos prácticos de este trabajo, se determina que las competencias actitudinales están comprendidas por las competencias cardinales y las competencias profesionales por las específicas gerenciales y por áreas.

Las competencias actitudinales son aquellas actitudes devenidas en comportamientos, a partir de las características o rasgos de personalidad del individuo. Son estas actitudes, las que definen la forma de actuar de los colaboradores al momento de desempeñarse en sus funciones. Dichas competencias deben ser compartidas todos los miembros de la organización, a fin de orientar sus comportamientos, a los lineamientos y objetivos establecidos por la directiva.

Las competencias profesionales, además de hacer referencia a la educación, formación, conocimientos y experiencias, poseen la misma connotación que las competencias actitudinales, con la diferencia de que son competencias específicas para áreas o puestos de trabajo. Estas competencias se establecen en función a las actitudes idóneas que se requieren para un adecuado cumplimiento de las funciones de cada cargo.

Para este trabajo se han considerado como base, las competencias establecidas en el libro, Diccionario de competencias La trilogía, de la autora Martha Alles (2012). A continuación, se muestra tres competencias de dicha autora, con la finalidad de que sirva como ejemplo de cómo se estructura y plantean las competencias:

Tabla 3

Competencias actitudinales y profesionales

COMPETENCIAS ACTITUDINALES	
<u>Compromiso con la calidad del trabajo</u>	
<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.</p>	
A	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alta impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.</p>
B	<p>Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización</p>

	por su compromiso con la calidad de trabajo.
C	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad de trabajo.
D	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.
Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.	
COMPETENCIAS PROFESIONALES GERENCIALES	
<u>Dirección de equipos de trabajo</u>	
Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir	

las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

A Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas entre los niveles directivos de la organización. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir uno o varios equipos de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes de los equipos a su cargo y de los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de los equipos hacia una meta u objetivo determinado.

B Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y fijar metas. Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores y los objetivos que se desee alcanzar. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

C Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y comunicar las metas fijadas. Capacidad para integrar, desarrollar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas y prioridades en función de las competencias y conocimientos de los integrantes. Implica estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.

D	Capacidad para integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Capacidad para coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos de los colaboradores, estipular plazos de cumplimiento, y dirigir las acciones del equipo hacia una meta u objetivo determinado.
----------	--

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

COMPETENCIAS PROFESIONALES ESPECÍFICAS POR ÁREA
--

Calidad y mejora continua

Capacidad para optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.

A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles -personas materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.
----------	--

B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan
----------	---

	<p>optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.-y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.</p>
C	<p>Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>
D	<p>Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.</p>
<p>Nota: El grado D indica que la competencia está desarrollada en un nivel mínimo.</p>	

Las competencias anteriormente señaladas son una pequeña parte de una amplia variedad que existe. Es importante que antes de implementar un sistema de gestión por competencias, se conozca las más utilizadas en el ámbito organizacional en la actualidad. Así las empresas, al conocer las competencias y realizar un análisis, seleccionarán todas aquellas con las que se sientan más identificados y podrán adaptarlas en la medida que sea necesaria.

Cuando se conoce sobre las competencias, disminuye la probabilidad de que las organizaciones implementen el sistema de gestión por competencias erróneamente. Por este motivo es muy importante que las personas involucradas en el proceso, tengan la preparación adecuada para que así la implementación y desarrollo sea exitoso.

4.2 Implementación de un sistema de gestión por competencias

Para la implementación de un sistema de gestión por competencias, lo primero es cerciorarse de que la misión, visión y valores de la organización se encuentran correctamente actualizados y enfocados a la ideología de los directivos, debido a que sirven como base para establecer las competencias que representarán los ideales de la organización. Por lo cual es importante que se realice una revisión con la directiva antes de comenzar el proceso.

Teniendo claro estos aspectos, se comienza a trabajar en la identificación y selección de las competencias actitudinales u organizacionales, para luego abordar las competencias específicas, requeridas según el cargo, es decir las competencias profesionales. Para lo cual deben participar los altos directivos y a los jefes de áreas, debido a que poseen un amplio conocimiento sobre la empresa y sus puestos o áreas de trabajo.

Para identificar y seleccionar las competencias, se debe realizar un análisis a fondo de las necesidades, tanto de la empresa en general, como de los puestos de trabajo. Una vez elegidas, se procede a conceptualizarlas e identificar los niveles, lo que comprende, la descripción de las competencias y los niveles en los grados que se requiere. Generalmente se suele utilizar cuatro niveles, sin embargo, depende de la organización.

Luego se procede a identificar los comportamientos respectivos de cada competencia. Se recomienda realizar una lista de comportamiento para cada nivel contenido en cada una de las competencias. El documento en el cual se redacta esta información, se lo conoce como diccionario de competencias. Después se procede a elaborar herramientas para evaluar si los colaboradores poseen las competencias requeridas y en qué grado se encuentra.

Posteriormente se debe definir el perfil por competencias, en este punto se determinan las competencias que debe poseer una persona para cumplir adecuadamente con las funciones y objetivos del cargo; además requiere indicar el nivel óptimo en que se debe encontrar la persona que desempeñe el cargo.

Como parte del proceso de implementación del sistema de gestión por competencias se sugiere realizar la evaluación de las competencias, a fin de conocer y establecer la brecha que existe entre lo real y lo deseado. Este proceso se lo realiza considerando el perfil por competencias del cargo, previamente establecido, el diccionario de competencias y la herramienta de evaluación. Los resultados de las evaluaciones permitirán la retroalimentación necesaria para gestión del sistema.

Existen varias técnicas y herramientas para llevar a cabo las evaluaciones por competencias y desempeño, tales como:

- La evaluación ejecutiva: permite demostrar las competencias a evaluar y hace énfasis en identificar los riesgos y oportunidades con relación a las exigencias del sistema de gestión. Se encuentra dirigida especialmente a los altos directivos, a la sucesión, promoción o selección y el desarrollo de los colaboradores. En estas pruebas se puede utilizar la entrevista focalizada, análisis de un caso práctico, presentación del caso y juego de roles.
- La evaluación externa: tiene una máxima validez predictiva, cada persona es evaluado por varios reclutadores para evitar la subjetividad y se logra demostrar las competencias que se aplicó. Es ideal para detectar potencial, para la selección y promoción masiva; y también incrementa el desarrollo de los colaboradores. Las herramientas para este tipo de entrevista son la entrevista de incidentes críticos, role play, análisis de caso y presentación, in-Basket y la dinámica de grupos.
- El feedback 360°: Hubbard (2017), afirma que, “trata de recoger y proporcionar al directivo, información acerca de cómo es percibido por

aquellos con los que ha de relacionarse habitualmente para desempeñar su trabajo. Este tipo de evaluaciones también puede gestionarse a través de herramientas online” (p. 18). En esta herramienta el colaborador es evaluado por sus jefes, sus subalternos, colaboradores que se encuentren en el mismo nivel jerárquico y los clientes, lo que permite tener una amplia información sobre lo que se desea medir.

- La entrevista de incidentes críticos/focalizada: se centra en situaciones que le ocurrieron a la persona que está siendo evaluada, es aplicable para todo tipo de puestos y se la puede aplicar en la selección de personal y evaluaciones masivas. Su principal función es de analizar el potencial de los evaluados.

Implementar adecuadamente el sistema de gestión por competencias permitirá obtener los beneficios deseados. Para esto se debe preparar al personal que realice el proceso, comunicar sobre lo que se desea hacer y verificar que se cuenta con todos los recursos para realizarlo e implementarlo. De esta manera, también, se evitará todo tipo de dificultades que puedan surgir.

4.3 Ventajas y dificultades de la implementación de un sistema de gestión por competencias

Cuando se implementa correctamente un sistema de gestión por competencias, es evidente que las organizaciones obtienen diversas ventajas. Estas afectan directamente a la empresa, a sus procesos y al personal, provocando que se desarrollen en conjunto, gracias al apoyo mutuo entre todos quienes la conforman.

Las ventajas obtenidas son significativas para los stakeholders, y estas se pueden observar directamente en los resultados y pueden ser medibles. Debido a esto las organizaciones invierten su tiempo, su capital y esfuerzo en diseñar e implementar un sistema de gestión por competencias acorde a las necesidades existentes y al contexto que se desenvuelven.

Cabe mencionar que este es un proceso complejo, ya que está compuesto por varios elementos y que puede presentar diversas dificultades. Por este motivo, si se quiere reducir las problemáticas que pueden llegar a surgir se debe elaborar un plan estratégico que prepare al personal para el cambio que se desea implementar.

Las ventajas y dificultades que se obtienen de la implementación de un sistema de gestión por competencias son:

Tabla 4

Ventajas y dificultades de la implementación de un sistema de gestión por competencias

Ventajas	Dificultades
Perfiles de cargo más completos, que logren informar correctamente a los colaboradores sobre lo que se espera de ellos, y así lograr el alcance de las metas.	Identificar correctamente las competencias que se necesita para cada puesto de trabajo y para la organización en general es un trabajo arduo.
Mejora el trabajo en equipo.	Establecer los indicadores que midan cada competencia.
Aumento de la productividad.	La resistencia al cambio por parte de los colaboradores puede entorpecer y ralentizar el proceso.
Desarrollo de los conocimientos y habilidades del personal.	Requiere un amplio manejo del tema para que el sistema de gestión por competencias se aplique correctamente.
Promueve la mejora continua.	Mantener el sistema de gestión de competencias es complejo y se requiere invertir tiempo y recursos.
Herramientas de evaluación de desempeño que brindan resultados	Se requiere gran compromiso del personal, en especial de la directiva.

más exactos.	
Mejora el clima laboral y la satisfacción de los colaboradores.	Se requiere que el proceso sea rigurosamente controlado.
Mejora el desempeño del personal.	Puede causar estrés en los colaboradores al generar altas expectativas del desempeño.
Brinda una ventaja frente a la competencia.	No es una tarea fácil alinear correctamente el sistema de gestión de competencias con los objetivos organizacionales.
Reduce los costos, debido a que disminuye el porcentaje de error, de desperdicio y porque no se invierte en capacitaciones que sean innecesarias.	Falta de herramientas óptimas para el soporte de la información.
Orienta la selección de personal a una búsqueda más asertiva de talentos.	Si no se fijan correctamente las competencias, puede obtenerse resultados no deseados.
Promueve el compromiso del colaborador hacia la empresa.	Puede llegar a ser un proceso largo por lo que se requiere mantener enfocadas a las personas.
Promueve el liderazgo.	Si no existe colaboración por todos los niveles jerárquicos el proceso caerá.

La dirección debe aportar con el tiempo, los recursos y el talento humano necesarios durante la implementación del sistema de gestión por competencias y también después de que se integre a los procesos, es decir, al mantenimiento; ya que supone el desarrollo de actividades y nuevas tareas para alcanzar los objetivos esperados. De esta manera se intenta

disminuir las dificultades que se puedan presentar; además de tener la oportunidad de generar las herramientas necesarias para su desarrollo.

La mayor parte de los inconvenientes que pueden surgir al implementar la gestión por competencias pueden ser resueltos por un plan de toma de conciencia. El cual se lo pueden implementar por medio de un programa de comunicación. Al concientizar, tanto a los directivos como a los colaboradores, se puede dirigir el proceso a obtener los resultados deseados.

Si se logra informar al personal correctamente sobre que es el sistema de gestión por competencias y se alcanza un compromiso de su parte, los logros que se pueden llegar a alcanzar serían inclusive tal vez mayor a lo que se espera. El compromiso en todos los niveles jerárquicos de la organización es indispensable para que el sistema de gestión de calidad cumpla con su finalidad.

El sistema de gestión por competencias, si se aplica como es debido, es capaz de impactar a varios procesos de la organización, optimizarlos y por lo tanto se puede obtener mejores resultados dentro del área que se implementó. Su alcance es grande, no se limita solo a un área y sus resultados son aprovechados al máximo si se conoce donde se puede aplicar.

4.4 Alcance del sistema de gestión por competencias

El impacto de la gestión por competencias guarda una estrecha relación con los procesos de la gestión del talento humano. Ya que, en varios de los subsistemas de esta área, se pueden realizar mejoras a partir de esta implementación tales como reclutamiento y selección, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, y planes de carrera; y procesos como, creación de perfiles por competencias.

La creación de los perfiles por competencias, son herramientas que permite la identificación de las competencias que requiere cada cargo. Así el personal responsable pueda realizar el trabajo, no solo de manera adecuada, si no que asegure el alcance de objetivos mediante un excelente

desempeño; mismos que estarán alineados a los objetivos de la empresa. Además, permite demostrar cuales son las características que el personal debe mejorar.

El reclutamiento es un subsistema que se ve optimizado por la gestión por competencias, el cual es un proceso donde se busca en el mercado a la persona más idónea, para cumplir con un puesto. El reclutamiento por competencias ayuda a filtrar la búsqueda del personal y centrarla a las necesidades que requiere la organización. Este proceso va de la mano con la selección de personal.

La selección de personal por competencias enfoca todas las herramientas, pruebas de conocimiento, test, entrevistas, a la identificación de las competencias que tiene un candidato, es decir trata de recolectar la mayor cantidad de información sobre sus conocimientos, habilidades y destrezas. Su principal objetivo es encontrar a una persona que se alinea al perfil por competencias.

Una vez identificadas las competencias de los colaboradores es indispensable trabajar en la formación y el desarrollo de estas. Es decir, se debe capacitar al personal de manera oportuna y acorde a las necesidades, basándose en los lineamientos que la organización y sobre todo con el fin de brindar los conocimientos y habilidades que necesita especializar para responder efectivamente en su puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño permite conocer el estado actual del personal en relación a las competencias del puesto propio de trabajo, a través de estas evaluaciones se puede valorar el desempeño del personal y conocer el potencial de los colaboradores. Además, es una herramienta con la que por medio de la retroalimentación y tomar las medidas necesarias como capacitaciones se puede desarrollar al personal en conocimientos o habilidades específicas que requieran.

La planificación de carrera es un proceso donde el colaborador, junto con su jefe de área, trazan una línea que puedan seguir, donde se adquirirían nuevos conocimientos, aptitudes y destrezas para el desarrollo profesional. Para

elaborar un plan de carrera se basan en el análisis de las competencias, el perfil de los colaboradores y el puesto que desempeñan.

El alcance del sistema de gestión por competencias ayuda a potencializar el talento humano. Se puede decir que las organizaciones se ven beneficiadas, especialmente porque su personal se desarrolla de diferentes formas, tanto en sus conocimientos específicos de áreas y sus habilidades o destrezas. Además, brinda un filtro para que solo el personal más apto forme parte de la organización.

5. Unidad 5: Caracterización de la empresa CIAPROMASE S.A.

5.1 Historia de la empresa

CIAPROMASE S.A. fue fundada en enero de 1984, gracias a la experiencia adquirida de sus fundadores, en el mercado de productos para la industria y de sus conocimientos técnicos. Comenzó sus actividades como una sociedad de hecho y el 24 de agosto de 1987 pasó a establecerse formalmente como una sociedad de derecho.

En sus inicios se dedicaba a la comercialización de empaquetaduras, manómetros y termómetros. A partir del año 2009 disponen de dos marcas propias, SPM y UNICRON, bajo el nombre de estas marcas importan instrumentos de presión, temperatura y empaquetadura. Actualmente, la empresa maneja productos exclusivos, de representaciones internacionales y gracias a su reconocido posicionamiento en el mercado han podido diversificar su línea de productos. Los cuales se los puede dividir en dos: la división industrial y la división de automatización y control.

Los productos que comercializan son instrumentos dedicados a:

- Dimensión: Pie de rey analógico y digital; micrómetros de exteriores analógicos y digitales; medidor de espesor, calibrador de profundidad, reloj comparador, etc.

- Sellado de fluidos: Espirometálicos, empaques en planchas, empaques trenzados y teflón.
- Textiles Ignífugos: Textiles de sílica, cerámica, fibra de vidrio; telas con y sin recubrimiento (siliconada, aluminizada); hilo metalizado y pabilos y cintas.
- Metrología: calibradores de presión, calibradores de señales, equipos patrones de medición y equipos patrones en masa.
- Presión/Temperatura: presostatos, válvulas, accesorios de presión, termómetros.

CIAPROMASE S.A. es una empresa mediana integrada por 19 colaboradores. Su objetivo principal es “Proveer productos que colaboren a los procesos industriales de sus clientes y estar disponibles para proveer asistencia técnica y comercial”.

La misión de CIAPROMASE S.A. es:

- Ofrecer al sector industrial productos confiables y soluciones tecnológicas, avalado por más de 25 años de experiencia.
- Apoyar a sus clientes a agregar valor a sus procesos de forma eficiente y segura.
- Gestionar racionalmente los recursos, con innovación, permitiendo una retribución justa para nuestros grupos de interés, respetando los principios y valores de la responsabilidad social corporativa.

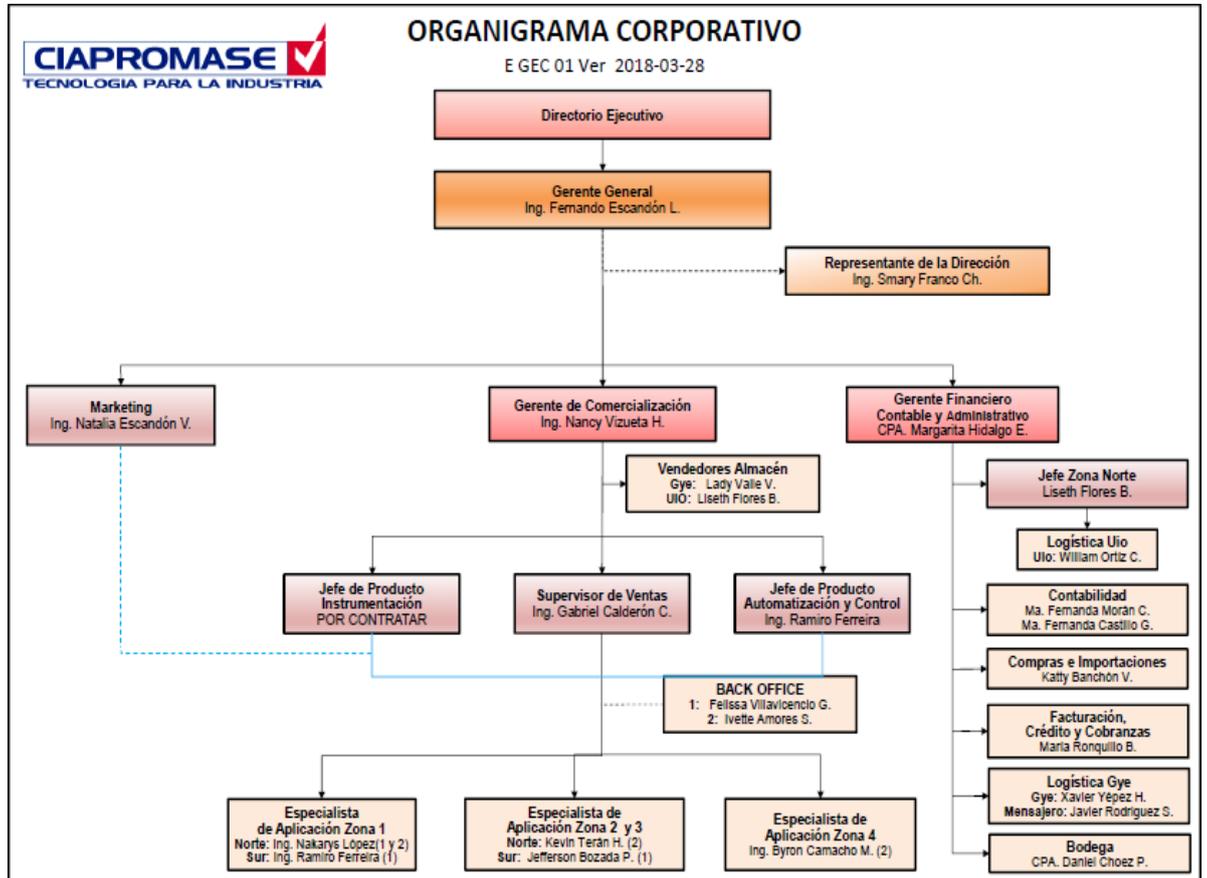
Su visión es:

- Lograr fuerte presencia en los principales centros industriales del país y ser reconocidos como uno de los líderes en las líneas industriales y soluciones tecnológicas.
- Incorporar la nueva división de telecomunicaciones y nuevas líneas a las divisiones actuales.

La compañía cuenta con una estructura funcional mixta, reflejada en el organigrama que se presenta a continuación:

Ilustración 1

Organigrama de CIAPROMASE S.A.



La empresa tiene una nomenclatura que la ha forjado desde su particular punto de vista, y que no corresponde a lo que la administración indica, por lo tanto, a continuación, se presenta la propuesta de un organigrama, con los nombres que nosotros consideramos pertinentes a las funciones que ellos señalaron. Por ejemplo, el cargo de Representante de la Dirección lo hemos convertido a Asistente de Gerencia General, así mismo se han realizado cambios en diferentes áreas.

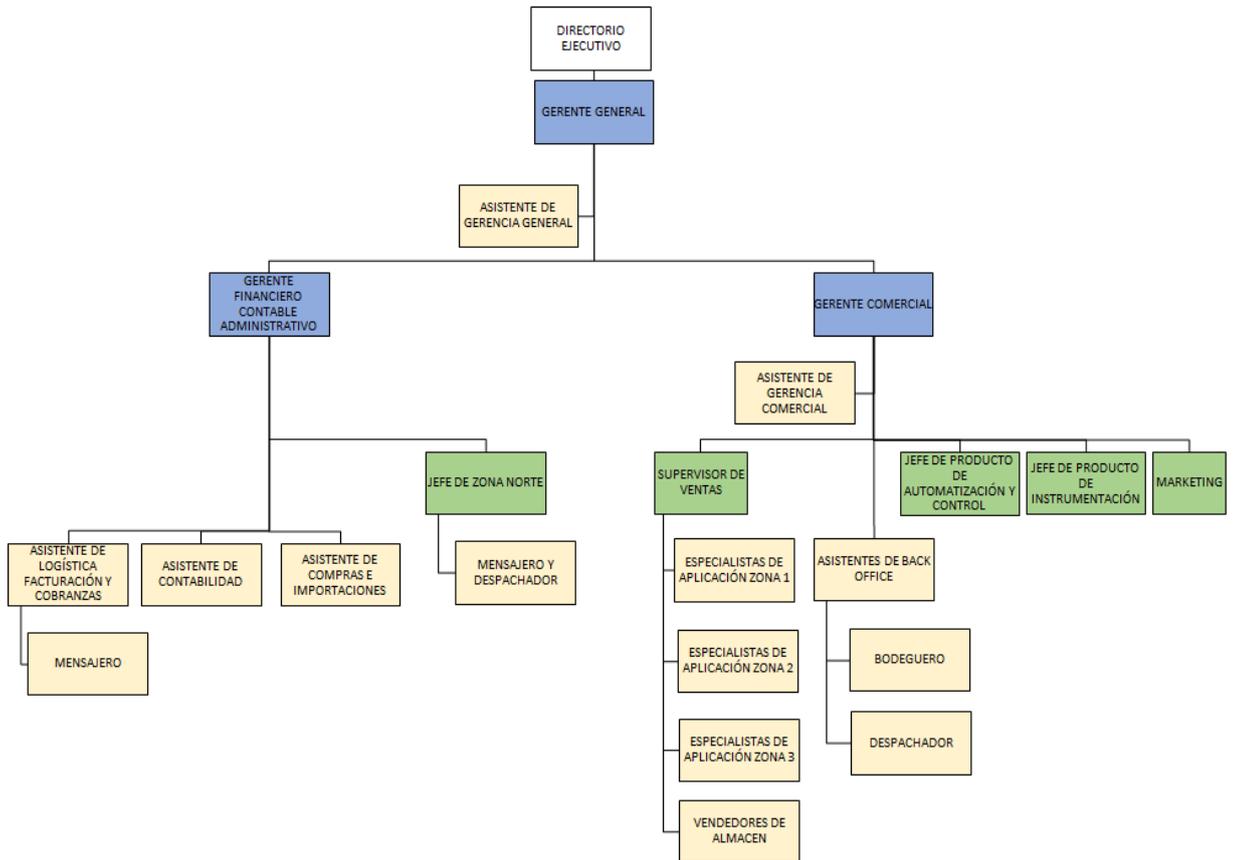
Además, a modo de propuesta se realizan cambios en las estructuras y conexiones en los departamentos, a fin de mostrar una estructura más acorde a las funciones y comunicaciones señaladas por la administración; y como aporte que sirva para una distribución ideal del trabajo y los puestos

que componen la organización, cabe indicar que el puesto de despachador no se reflejaba en el organigrama de la empresa y se procedió a añadirlo.

Dichos cambios se presentan a continuación:

Ilustración 2

Organigrama propuesto



El mercado en el que desenvuelve CIAPROMASE S.A es de alto nivel tecnológico, por lo tanto, necesita personal muy calificado y especializado. Su mercado no es nada parecido al de consumo masivo, debido a que los equipos que comercializa la organización son tecnologías especializadas para industrias, mismos que son adquiridos por reconocidas e importantes industrias ecuatorianas.

La empresa maneja una cartera de clientes importantes, los principales son fábricas, instalaciones petroleras, generadoras eléctricas, buques, fábricas de alimentos, entre otras. A pesar de que existe una considerable competencia, se ha mantenido en el mercado exitosamente por más de 30

años, gracias a la alta capacidad de su personal, su alto nivel de eficiencia y su adecuada capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias y necesidades que surgen.

Las tendencias más importantes que han afectado a la organización a través del tiempo son las comunicaciones y las nuevas tecnologías de los equipos. Ambas debido a su naturaleza y alta demanda han evolucionado de una manera rápida. Todo esto ha provocado que el modelo de negocio cambie significativamente durante la trayectoria de la empresa.

Un ejemplo de esto, es que en sus inicios el personal de ventas se acercaba directamente a una empresa para realizar una visita. La finalidad era ofrecer los productos y el negocio, pero ahora todo se maneja por los distintos medios de comunicación, para coordinar citas con anticipación y especificar lo que se va a hacer.

El mercado actual, requiere que los vendedores posean una muy buena preparación, además de brindarles las herramientas necesarias como tablets y smartphones, en donde encuentran todos los catálogos y la información necesaria para una venta. Las pujas es otro proceso que actualmente la organización maneja de manera online debido a las nuevas tendencias.

Debido a la demanda de la tecnología y a sus altos beneficios, manejan el sistema ERP (Enterprise Resource Planning Systems), el cual es una herramienta de planificación en red. Este sistema permite que todo este interconectado en base de datos, por medio de la red; y sirve para revisar el stock y las órdenes de compra que están siendo manejadas.

En la actualidad otro cambio importante, es la implementación del sistema CRM (customer relationship management). Este sistema es una herramienta con la cual las organizaciones pueden manejar con mayor facilidad la información de sus clientes y brinda una marca a presión de las actividades de ambos. Además, también gestiona las cotizaciones y las solicitudes de compra y venta.

A través de un análisis FODA se pudieron identificar diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que permitieron hacer un análisis de la situación actual de la compañía, a continuación, se presenta el análisis FODA de la empresa:

Tabla 5

Análisis FODA de la empresa CIAPROMASE S.A.

Análisis FODA	
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientados a la satisfacción del cliente brindando asesoramiento y seguimiento de los productos que comercializan. • Respuestas inmediatas a las dudas y consultas de los clientes. • Entregas eficaces de la mercadería. • Contacto constante con los clientes. • Atentos a las nuevas necesidades de los clientes. • Representantes de grandes marcas reconocidas mundialmente. • Servicios personalizados al cliente acorde de su necesidad. • Respaldados por grandes marcas para brindar asesoría de los productos. • Poseen una amplia gama de 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de nuevas líneas de productos. • Expansión a nuevos mercados. • Innovación de nuevas tecnologías para los equipos que comercializan. • Competencia de inferior calidad.

<p>productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los fundadores poseen más de 30 años de experiencia en el área que laboran, y cuentan con un equipo de profesionales altamente capacitados en las herramientas que comercializan. • Los colaboradores son altamente capacitados para poder vender los productos que comercializan. • Equipo especializado en asistir a los vendedores y dar respuesta rápida a los clientes. • Cultura de trabajo basada en la colaboración y predisposición a brindar apoyo desde los puestos operativos hasta los más altos. 	
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación en el personal de ventas. • Dificultades en el proceso de selección. • Falta de agilidad y sistematización en algunos procesos. • Ciertos productos del stock son poco dinámicos, no salen 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de incremento de tasas de importación. • Altas tasas de importación. • Incremento del coste de servicios necesarios para funcionamiento. • Competencia poca ética. • Incremento de los precios de productos.

<p>con rapidez.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carecen de un departamento de Talento Humano. 	
---	--

La organización durante todos sus años ha desarrollado estrategias que le brindan una ventaja competitiva en el mercado en el que se desarrollan. El equipo de trabajo de CIAPROMASE S.A. está conformado por profesionales altamente capacitados en el mercado que se desarrolla la empresa, sus miembros fundadores tienen más de 30 años de experiencia.

Un rasgo a destacar en su cultura, es el alto nivel de importancia que le brindan a la colaboración entre los empleados, a fin de que el trabajo se realice. Este valor les ha permitido enfrentar los cambios y las situaciones difíciles, ya que cada miembro de la organización siempre está presto a brindar apoyo a sus compañeros de trabajo si lo requieren, sin importar el nivel jerárquico.

La empresa se orienta en la satisfacción del cliente, por lo cual no solo buscan vender su mercadería, sino que le dan un valor agregado al ofrecer entregas eficaces, y brindarle un seguimiento y asesoramiento a los clientes con cualquier duda o inquietud que pueda surgir. Se preocupan por que sus clientes se encuentren a gusto con sus productos, por lo cual mantienen un contacto constante, además de prestar gran importancia a nuevas necesidades que puedan tener.

Cabe destacar que brindan atención personalizada a cada uno de sus clientes acorde sus necesidades, y se apoyan en un equipo de Back Office, cuya principal función es asistir a todo el proceso de ventas. Además, cuentan con una gran variedad de clientes, debido a que poseen una amplia gama de productos, de reconocidas marcas a nivel mundial, las cuales brindan su respaldo a la organización, y se mantienen contacto constante a fin contar con la asesoría necesaria de los productos.

Como toda organización, Ciapromase S.A posee debilidades, ya que requieren personal altamente especializado para vender sus productos, los profesionales en su área laboral escasean, y tienen una alta rotación de vendedores. Además, carecen de un departamento de Talento Humano que ayude a gestionar los procesos pertinentes a dicha área, tal es el caso de la selección, que no se encuentra debidamente estructurada, y se les dificulta dicho proceso, en especial en el caso de los vendedores.

Ciertos procesos de la empresa son burocráticos, carecen de agilidad y de sistematización, lo que provoca que se ralenticen al tener que invertir más tiempo en ellos, o en ocasiones se debe esperar respuestas dentro de la misma área para proseguir. Otra debilidad es que varios productos en stock se tardan más tiempo en salir, lo cual genera una rotación poco homogénea, y esto repercute en los procesos de importaciones.

En la compañía se han incorporado constantemente nuevas líneas de producto, por lo cual, se identifica como una de las oportunidades, la posibilidad de seguir diversificando los productos que comercializan. Además, las tecnologías de los equipos siempre evolucionan, todo esto genera que puedan expandirse cada vez más a nuevos mercados manteniendo la confianza que se ha ganado de los clientes.

Otra oportunidad, ligada a una fortaleza, es que, al contar con la experiencia, los conocimientos y estar orientados a la satisfacción del cliente, cuentan con la confianza de ellos; lo cual les brinda la oportunidad de mantenerse y tener más presencia en el mercado.

Las amenazas que existen para la organización son que existen altas tasas de importación, con la posibilidad de que sigan aumentando, lo que genera que tengan que incrementar el precio de venta de los productos. Además, el incremento de servicios o de equipos necesarios para el funcionamiento de la organización, genera más gastos para la organización.

Debido a que el mercado en el que se desenvuelve CIAPROMASE S.A es agresivo, es necesario que la compañía se cuide de competencias con intenciones poco éticas, que intenten obtener información vital de la

empresa. La influencia de la competencia poco ética puede tener un impacto en el incremento de las ventas y demás procesos que afecten a la rentabilidad del negocio.

Una medida que ha tomado la organización para mejorar sus procesos y su personal, además de sacar provecho de sus fortalezas y oportunidades, y combatir debilidades y amenazas, es implementar un sistema de gestión de calidad. Esta herramienta brinda pautas para que la organización pueda orientarse a la mejora continua y desarrollarse constantemente.

5.2 Gestión del Recurso Humano dentro del sistema de gestión de calidad

Cuando CIAPROMASE S.A. implementó el sistema de gestión de calidad ISO 9001, trajo consigo múltiples beneficios, pero a su vez surgieron varias complicaciones derivadas principalmente del factor humano. De los apartados de la norma ISO 9001 que se enfocan en el personal, el apartado enfocado en las competencias llamó la atención de la directiva ya que consideraron que se debía tomar las medidas apropiadas para cumplir con lo que se estipula.

El proceso de cambio que se dio en la organización fue arduo. El personal, especialmente del área de ventas, no veía la importancia y los beneficios de un sistema de gestión de calidad. Cuando se trató de gestionar al personal mediante la ISO 9001, ellos hacían caso omiso a los nuevos lineamientos que se implementaron e incumplían con algún procedimiento que entraba dentro de sus funciones.

Todo esto ocasionó que existan varios inconvenientes, entre ellos, lentitud en los procesos que se realizaban, confusiones de parte del personal que, al no revisar y seguir las estipulaciones, quejas de los clientes porque los vendedores no realizaban sus actividades adecuadamente, etc. La organización trató de combatir estos problemas por medio de capacitaciones y programas de comunicación, pero no brindaron los resultados esperados.

Actualmente los directivos, desean seguir utilizando los lineamientos de la norma ISO 9001 y en un futuro certificarse. Para lo cual requieren cumplir con el apartado de competencias, el cual en resumen estipula que, una organización debe identificar las competencias necesaria para el adecuado desempeño de sus colaboradores, asegurarse que su personal sea competente, capacitarlo si es necesario y mantener un registro de todas estas actividades.

A raíz de lo anteriormente mencionado, respecto a que la directiva de la empresa decidió prestar especial atención el apartado de competencia. Una de las acciones planificadas es implementar un sistema de gestión por competencia, para así responder satisfactoriamente a este apartado que recaen sobre la gestión del talento humano y así mantenerse alineados a la norma.

Cabe mencionar, que la organización requiere de un sistema de gestión por competencias, ya que es una herramienta esencial para asegurarse que poseen al personal idóneo, que pueda cumplir con el alcance de objetivos del sistema de gestión de calidad, tal como se espera. Además, facilita el desarrollo del talento humano lo que es beneficioso para el desempeño general de la compañía.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

1. Planteamiento del problema de investigación

La organización carece de un procedimiento de identificación de competencias, que dé garantías que la empresa cuenta con el personal idóneo en cada área de trabajo. Además, han tenido dificultades en determinar claramente las funciones de los puestos de trabajo, lo cual afecta el rendimiento del personal.

En CIAPROMASE S.A. se desea implementar un sistema de gestión de calidad ISO 9001, para lo cual deben seguir las directrices que dicta la norma. La organización solo ha tenido dificultad con el cumplimiento del apartado 7.2 que se refiere a las competencias. El cual establece que las empresas deben determinar las competencias del personal, basándose en los conocimientos, estudios y experiencias necesarias para desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Para cumplir con este apartado, el departamento administrativo elaboró las descripciones de cargo y realizó las evaluaciones necesarias para poder capacitar a su personal acorde a las necesidades identificadas. A pesar de establecer este método para cumplir con la norma, se generaron problemas, tales como quejas con los clientes y retrasos en los procesos, ya que los colaboradores incumplían lo establecido.

La causa principal es que la empresa determinó las competencias según lo establece la norma, pero no consideró aquellas competencias relacionadas con el comportamiento, ya que estas, podrán orientar a los colaboradores al fiel cumplimiento de lo estipulado y además mejorar su desempeño al establecer las actitudes que necesitan para que las funciones se realicen adecuadamente.

Otra de las causas es, que, al no contar con un departamento de Talento Humano, o alguien responsable de la adecuada gestión y seguimiento de estas actividades, las descripciones de cargo no proporcionan una información detallada de las funciones. Lo que da lugar a que existan descripciones de cargo que llevan un largo periodo sin ser actualizadas, además de puestos que no poseen una.

En el presente trabajo se propone el diseño de un sistema de gestión por competencias, que abarque conocimientos, experiencias y comportamientos, para todos los cargos de la organización. Además, también se propone la creación de una herramienta para la evaluación por competencias referentes al comportamiento del personal, ya que es un punto clave para la mejora de la eficiencia.

Dicha herramienta de evaluación, podrá ser aplicada por la organización, a fin de conocer el estado actual. Además, la elaboración de una matriz de registro que ayude a efectuar el seguimiento al personal y cumplir con el último punto del apartado de competencias, el cual pide que todo este proceso esté debidamente documentado como evidencia.

2. Formulación del problema

- ¿Cuáles son las competencias actitudinales y profesionales que requiere la organización?

3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el nivel en el que se deben encontrar las competencias?
- ¿Qué indicadores se debe utilizar para la evaluación por competencia?
- ¿Qué herramienta se debe utilizar para registrar nivel de competencia detectado y su seguimiento, que sirva como evidencia de la competencia?

4. Objetivos

Objetivo General

- Diseñar un sistema de gestión de competencias profesionales y actitudinales, alineadas a la normativa ISO 9001-2015, para la mejora continua de la eficiencia del personal de la organización.

Objetivos Específicos

- Identificar las competencias profesionales y actitudinales inherentes a los puestos de trabajo, mediante descripciones de cargo.
- Elaborar una herramienta de evaluación por competencias para cada puesto.
- Elaborar una matriz de registro que permita a la organización tener documentado y evidenciar la gestión de las competencias de los cargos.

5. Enfoque Metodológico

La investigación tiene un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, para la recolección de datos se utilizó diferentes entrevistas, con las cuales se pudo hallar las causas del problema que aquejaban a la organización y recolectar la información adecuada.

La primera entrevista que se realizó, fue al Gerente General y fundador de la organización, en la cual se buscaba recolectar información de la empresa, para conocerla a profundidad, situaciones que vive en la actualidad y si requerían colaboración en alguna situación específica. A través de esta entrevista se definió el tema, y se obtuvo información básica de los antecedentes.

La segunda entrevista fue dirigida al Gerente General e intervino la Representante de la Dirección, se definió los objetivos del trabajo de titulación y los resultados a obtener. Además, se obtuvo mayor información sobre la historia de la organización, los antecedentes y estado actual del

problema. Estos datos fueron relevantes para orientar el trabajo y conocer las posibles líneas de acción.

La tercer, cuarta y quinta entrevista, se realizaron con la Gerente Financiero Contable y Administrativo, la Gerente Comercial y con el Supervisor de Ventas, respectivamente. Las entrevistas se elaboraron para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, y así realizar el análisis FODA.

La sexta entrevista se llevó a cabo con el Gerente General, con la finalidad de revisar la misión y visión de la empresa, y acorde a esto, junto con los objetivos organizacionales, determinar las competencias actitudinales clave, mismas que se requieren en todos los miembros de la organización. Además, se identificó que modificaciones serían necesarias para adaptar las competencias a las necesidades de la empresa.

Con la finalidad de recabar la información necesaria para las descripciones de cargo, se realizó un total de 38 entrevistas, divididas en dos grupos. El primer grupo fue dirigida a todos los colaboradores de la organización, a fin de obtener información, principalmente, sobre sus funciones, además esta información sirvió como base para poder establecer una propuesta de las competencias por área.

El segundo grupo de entrevista se realizó a los gerentes de áreas, con el propósito de revisar y levantar más información referente a los cargos que tienen bajo su supervisión. Cabe mencionar que para el caso de cargos que se encuentran vacantes, se levantó la información necesaria con los gerentes de área. Además, se revisó la propuesta de las competencias por área, para finalmente poder determinar las competencias necesarias para cada cargo.

Para los cargos que reportan directamente a la gerencia general, se realizó la revisión de la información obtenida sobre los cargos con el gerente general, además se realizó la revisión de la propuesta de las competencias gerenciales y del área, con el fin de determinar las competencias necesarias en los gerentes de la empresa.

6. Diseño de Investigación

La investigación posee un diseño no experimental debido a que no se manipula el objeto de estudio, para obtener resultados. El tipo del diseño de investigación es transeccional, porque los datos se recolectan en un solo momento. Es de tipo descriptivo, debido a que pretender brindar una visión del estado actual de la situación.

7. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo descriptiva porque se detalla la situación actual de la organización referente a sus colaboradores. Además, busca determinar las competencias, basándose en la descripción de comportamientos, conocimientos y experiencia para cumplir con el perfil que requiere la empresa y así desempeñarse acorde a lo esperado.

8. Población, muestra y tipo de muestreo

La población total de CIAPROMASE S.A es de 19 personas, para el presente trabajo se utilizó una muestra de 15 colaboradores. Se seleccionó a las personas que formarían parte de la muestra acorde al número de cargos que existen en la organización y el número de personas que ocupan un mismo puesto, es decir, se entrevistó a un número significativo de personas dentro de un mismo puesto para recolectar la información.

9. Métodos y técnicas de investigación

La técnica de investigación utilizada fue la entrevista, en total se aplicaron 44 entrevistas, a Gerentes y a empleados del área administrativa y operativa para obtener información referente a los antecedentes de la organización, el estado actual, el motivo de la empresa para implementar un sistema de gestión por competencias, para realizar análisis FODA, para definir las competencias actitudinales y para realizar la descripción de los cargos. Esta

última información sirvió como método para realizar un análisis de los puestos de trabajo y determinar las competencias profesionales.

La organización proporcionó las descripciones de cargo, las cuales permitieron conocer el estado actual de las mismas, cuando se realizó la última actualización, como las han venido manejando hasta ahora y para plantear los nuevos cambios, entre ellos la implementación de las nuevas competencias.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los resultados se realiza a partir de la información obtenida de las entrevistas aplicadas. Las dos primeras se realizaron al Gerente General de la organización, la tercera, cuarta y quinta entrevista se realizaron a los cargos de Gerencia Financiera Contable y Administrativa, Gerencia Comercial y Supervisor de Ventas, respectivamente. Las otras entrevistas fueron dirigidas a colaboradores y los Gerentes, a obtener información para elaborar las descripciones de cargo.

A continuación, las entrevistas con sus respectivos análisis:

ENTREVISTA 1

1. ¿Cuál es el mercado en el que desenvuelven y cómo lo describiría?

Es un mercado de alto nivel tecnológico, con bastante competencia; un mercado donde se necesita personal muy calificado, no se parece en nada al mercado de consumo masivo, se requiere mucha especialización, vender los equipos nuestros no los vende cualquiera, pero a pesar de esto existe una dura competencia. Los clientes son fábricas, instalaciones petroleras, generadoras eléctricas, buques, fábricas de alimentos.

2. ¿Considera que, a través del tiempo, las tendencias han contribuido a que el negocio cambie o evolucione?

El impacto más grande en el negocio ha sido en las comunicaciones y las nuevas tecnologías de los equipos, estas han evolucionado de una manera rápida, lo que ha cambiado el modelo de negocio. Antes un podía ir a una empresa y realizar una visita en la cual se comentaba sobre el producto y el negocio, pero ahora es diferente, actualmente, es necesario sacar cita y especificar las intenciones de la reunión para que pueda ser considerado.

Esto se debe a que las empresas ahora son más cuidadosas para abrir sus puertas, por lo cual necesitamos contar con personal con una muy buena preparación. Los vendedores, usando recursos tecnológicos como Tablet o

Smartphone tienen a la mano de manera más ágil todos los catálogos y la información; los clientes ahora se comunican vía WhatsApp o correo electrónico y las pujas se hacen online.

3. ¿Cómo la tecnología ha cambiado o afectado los procesos de la empresa a través del tiempo?

Se han podido realizar implementaciones de sistemas de software que representan un soporte para varios de los procesos de la compañía, como:

- ERP (Enterprise Resource Planning Systems) aquí todo está interconectado, todo está en base de datos que se encuentra en línea con la red, por lo cual se puede revisar en línea el stock, las órdenes de compra que están siendo manejadas y otros procesos.
- CRM (customer relationship management) es un sistema que se apoya en un software. SUGAR CRM te informa los contactos, las cotizaciones, las solicitudes que se están procesando entre otras cosas, es decir, es una marca a presión de las actividades con el cliente.

4. ¿Considera que a través del tiempo han aumentado las exigencias para la empresa?

Los clientes son cada vez más exigentes ya que tienen la necesidad de cumplir con estándares altos para poder laborar adecuadamente en sus áreas, para lo cual los productos que vende CIAPROMASE deben alcanzar los altos niveles que exigen las organizaciones.

5. ¿Por qué motivos la empresa pensó en adquirir la norma ISO 9001 por primera vez?

CIAPROMASE ha vendido instrumentación durante mucho tiempo y siempre nos inquietó el hecho de que los instrumentos podían tener esa propiedad de ser calibrados y comenzamos adquiriendo equipos de calibración con la idea de tener un servicio. Las normas ISO 9000 comenzaron a surgir y primero fue un asunto de las grandes organizaciones, una de las primeras me parece que fue Texaco, después siguieron otras empresas, entonces esa información comencé a leerla y empecé a conocer personas que estaban

muy conocidas en el mundo, entre ellas es el actual gerente de Petroecuador y el actual viceministro de energía, y me empecé a interesarme en las normas y seguí un curso de ISO 9000 para ser auditor líder, y empecé a trabajar haciendo auditorías, y mientras tanto abrimos el laboratorio de metrología y dijimos vamos a hacer el sistema de gestión de nuestra empresa, nos certificamos pero después ya no la volvimos a certificar pero la tenemos vigente, horita estamos migrándola al nuevo sistema de gestión y la Representante de la Dirección es la responsable.

6. ¿Por qué piensan que aún es necesario la Norma ISO?

Es una noble herramienta de administración y es una manera de poder evidenciar a la dirección, a las partes interesadas, de que somos una empresa orientada hacia la calidad del cliente; eso es en el caso de la Norma ISO 9001. En la ISO 17025 es un requisito de naturaleza contractual para realizar calibraciones a otros organismos; como por ejemplo la industria de alimentos.

Es una buena manera de evidenciar a una parte interesada el cumplimiento de algo. No necesariamente un buen sistema de gestión de calidad dará un producto de gran calidad, te va a dar lo mismo, no va a variar, siempre tiene los oídos puestos en el cliente, un sistema de gestión busca y te obliga a la mejora continua.

7. ¿Cuáles son los cambios que se han generado en el negocio a partir de la norma?

Lo más importante fue la atención que se le da al cliente, el sistema de quejas mediante la cual se puede evaluar su nivel de satisfacción, la importancia que se les da y la retroalimentación del trabajo realizado por los colaboradores, Otro cambio que se puede evidenciar es el orden que se dan en los procesos dentro de la organización.

8. ¿Cómo fue el proceso del cambio cuando se implementó la Norma ISO 9001 por primera vez?

El proceso fue muy duro porque el personal pensaba que era novelaría del gerente, mucho de los puntos clave no entraban en su mentalidad, aunque se los envía a cursos y charlas; la parte más difícil fue que los colaboradores no tenían las actitudes que se esperaban de ellos para que puedan desempeñarse según lo establecido. También existieron muchos problemas porque los trabajadores incumplían sus labores, no se familiarizaban con el sistema y no les brindaban la importancia necesaria a sus labores.

9. ¿Cuál ha sido el cambio más reciente que han implementado?

La implementación del CRM

10. ¿En la organización poseen estrategias para la implementación de cambios?

Se realizan eventos y capacitaciones, pero a pesar de esto no se ha podido responder al problema referente con los comportamientos. La forma de trabajo que utilizamos es designar equipos de trabajo y mantener una actitud subsidiaria; el jefe siempre está presto a brindar apoyo a su subalterno si este lo requiere.

11. ¿Cómo ayuda la norma ISO 9001 a la mejora continua de la organización?

La norma ISO es una herramienta que por su naturaleza orienta a la mejora continua tanto de los procesos como del personal. Debido a que se mantiene una estructura mediante la cual se obtiene una retroalimentación constante del trabaja, información mediante la cual se puede mejorar.

12. ¿Por qué motivo están desean un sistema de gestión por competencias en la organización?

Es un requisito de la norma y por lo tanto tiene que hacerse, de acuerdo como sea el nivel, si es un buen sistema de gestión por competencias, de nivel, va a ayudar bastante sobre todo a que se cumpla el sistema de gestión de calidad, por lo cual un sistema por competencias es de alta importancia.

13. ¿En qué aspectos usted cree que yo puedo aportar a tu negocio, que puedo yo brindarle a la compañía?

Queremos un proceso o procedimiento necesario para satisfacer la ISO 9001 en el punto de competencias.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA 1

En la primera entrevista se determinó el tipo de mercado en el que labora CIAPROMASE S.A., el cual es muy especializado y altamente competitivo, sus productos no suelen ser muy comunes en el mercado y necesitan de personal altamente calificado para comercializarlos y manejar los procesos. Debido a que el mercado en el que laboran es tecnológico, cada cierto tiempo tienen que enfrentar cambios en los equipos o la aparición de nuevas tecnologías.

La organización siempre ha mantenido interés en manejar sus procesos, recursos y su personal basados en sistemas de gestión de calidad, para lo cual, implementó dos herramientas, el ERP y el CRM, con las cuales logran gestionar mejor la información y los procesos. La ISO 9001 es otra herramienta con la cual gestionan la calidad, se comenzó a implementar debido a que el Gerente General, tuvo la oportunidad de prepararse en el tema, e identificó su importancia para un adecuado manejo de su empresa.

La norma ISO 9001, representa para la organización una manera de evidenciar a los grupos de interés, que orientan sus resultados a obtener altos niveles de calidad y así conseguir la satisfacción del cliente. Cuando se implementó la norma por primera vez, se evidenció que una de las mejoras fue la creación de un sistema que les permita obtener retroalimentación por parte de sus clientes, orientarse a la mejora continua, y sus procesos pudieron ser más ordenados y eficientes.

A pesar de los beneficios que obtuvo la organización, el apartado de competencias de la norma fue difícil de cumplir para ellos. Se identificaron las competencias acordes lo dicta la ISO 9001, es decir, los conocimientos, experiencias y la educación, pero los colaboradores no cumplían con lo

establecido. La organización pudo notar que el problema radicaba en los comportamientos de las personas, debido a que su forma de actuar no se alineaba a lo que la Gerencia General esperaba.

Estos hechos llevaron a concluir que, la organización requiere implementar un sistema de gestión por competencias que pueda alinearse a la ISO 9001, pero, además, se requieren competencias que se encuentren relacionadas al comportamiento. Es de esta manera que se espera alcanzar la calidad deseada por la Gerencia General y alcanzar altos niveles de eficiencia.

ENTREVISTA 2

1. ¿De dónde nace la necesidad de un sistema de gestión por competencias?

Actualmente la empresa busca certificarse en la norma ISO 9001 y queremos un proceso que nos ayude a responder el apartado 7.2 referente a Competencia.

2. ¿Cuál es su expectativa al implementar un sistema de gestión por competencias?

Básicamente poder cumplir con el apartado 7.2 Competencia de la norma ISO 9001 y mejorar las actitudes del personal.

Hay una frase en la norma ISO 9001 que es vital, “determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad”. La diferencia entre eficacia y eficiencia tiene que ver básicamente en uno a los recursos y el otro llegar o no a la meta.

Es decir, tu eres eficaz cuando llegas a la meta, pero eres eficiente cuando llegas a la meta con el menor de los recursos por eso cuando se dice una disyunción eres eficaz y eficiente, significa que llegaste, pero con menor costo. Y la norma te pide que determines la competencia necesaria de las personas que realicen bajo su control un trabajo que afecte al desempeño y

eficacia del sistema de gestión de la calidad, o sea tiene que llegarse a cumplirse.

Entonces tu para determinar competencias con respecto a que el personal que afecta a calidad para que mi sistema sea eficaz. ¿Cómo lo determinas? Haces una valoración de conocimientos, haces una evaluación de desempeño o haces una evaluación psicológica de acuerdo al puesto de trabajo, o no sé, pero yo creo que el objetivo la determinación.

Mira el B (señala la ISO), asegurarse, ¿Cómo me aseguro? Primero como determino y luego como me aseguro. Dice “asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas”. Como te aseguras de que un profesional o cualquier puesto de trabajo son competentes basándome en la educación, la formación y la experiencia apropiada.

En el sistema de gestión básicamente tu controlas las cosas cuando las documentas. Y puede ser procedimiento, un instructivo, un protocolo, no sé cuál te parezca mejor, cual será más acorde a un sistema de gestión de calidad. Pero como voy a asegurarme, aquí (señala la ISO) no te dice que hagas un procedimiento.

Asegurarme significa tener completa garantía de que se va a hacer. La garantía podría ser una política, un procedimiento o un indicador, por ejemplo, que cada persona es evaluada semestralmente y esos indicadores determinarán la educación, la formación y la experiencia necesaria para cada puesto de trabajo, por ejemplo, para ocupar el puesto de operador de maquinaria, se debe tener una valoración de 8 sobre 10, basado en una prueba de conocimiento de cursos realizados, de horas de tutoría.

Haces la valoración y si la persona saca 70 sobre 100, no puede todavía darme garantía. Me estoy asegurando de que ese personal, no debe estar trabajando solo, sin supervisión. Eso es lo que yo hago en el laboratorio de SERLAM, 6 meses me demoro con un metrólogo para que coja un instrumento sin seguimiento.

Y puedes hacer un diagrama de flujo, por ejemplo, hay un IF, cumple, no cumple, si no cumple entra a que, entra a lo que pide la parte C (de la ISO 9001)

El literal C establece que, “cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas”, es decir se necesita determinar los pasos a seguir en caso de cumplir o no con las competencias requeridas.

En caso de que no cumpla, tener que ingresar al ciclo de capacitación, hasta que la persona nos asegure de que tiene el mínimo necesario para poder ver si son competentes o no. Esto se aplica a todo el mundo, todo el espectro laboral. Por ejemplo, si es un chofer, que tenga el curso de ANETA o que tenga el curso registrado, que tenga la licencia clase B, que tenga el curso de mecánica, hay una cantidad de evaluaciones que se debe hacer.

Puedes armar un diagrama de flujo, por ejemplo, entra persona, inducción, capacitación específica. Hay capacitación general, capacitación específica, valoración, un if, cumple el mínimo establecido, no cumple, si es un if una vez que sale la valoración dependiendo de la naturaleza del trabajo pueden llegar a un proceso de tutoría, ya te capacité ahora vas a estar alado de un tutor o a lado de una supervisión, una vez que se cumpla eso se hace una valoración de desempeño y después de eso fin. Eso es un diagrama de flujo estándar.

3. ¿Qué opina sobre la implementación de descripciones de cargo para establecer los perfiles por competencias?

Me parece interesante y es un método que ayuda a responder con los requisitos de la norma.

4. ¿Considera que la entrega de una herramienta de la evaluación por competencias referente a los comportamientos contribuiría al cumplimiento del apartado de competencias de la norma?

Sería fabuloso, una herramienta para la evaluación por competencias, una metodología. Primero tiene que ser la determinación y luego debe el

asegurarse, y asegurarse significa primero evaluar en cada puesto de trabajo, cuáles son los requisitos mínimos de competencias que necesita la persona, por ejemplo, gente de laboratorio, cual es la competencia de una persona de laboratorio, químico farmacéutico, experiencia en análisis 2 años, valoración de conocimientos 7/10, hágale la prueba y valore cual es el nivel de competencia. Tu cuantificas y ahí entras a la inducción específica. Una vez terminada la inducción vuelvo a valorar y si cumple el mínimo requisito tiene autorización.

5. ¿Qué herramienta usted considera que es la más idónea para mantener la información adecuadamente documentada como evidencia de la competencia?

Sería una matriz, de esa manera se puede dar evidencia que el personal cuenta con las competencias.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA 2

La segunda entrevista se aplicó al Gerente General, en la cual se indagó más sobre la necesidad de implementar un sistema de gestión por competencias. La finalidad fue conocer cuál es el resultado que espera obtener la organización y así orientar el trabajo de titulación lograr cumplir su necesidad.

La organización desea implementar un sistema de gestión por competencias, con la finalidad de responder al apartado de competencias, ya que uno de sus objetivos organizacionales es certificarse en la norma ISO 9001 en el año 2019. Para lograrlo, se espera que el trabajo de titulación oriente sus objetivos a la elaboración de herramientas que cumplan con los puntos de dicho apartado.

Se propuso la creación y actualización de las descripciones de cargo, para que sirva de herramienta en la cual se describan todas las competencias que se identifican para los puestos de trabajo. También, se propuso la entrega de un modelo de evaluación por competencias y una matriz de registro que permita mantener documentado y evidenciar la gestión de las competencias

de los cargos. Se tuvo la aprobación del Gerente General debido a que le pareció pertinente para cumplir con la norma.

ENTREVISTA 3

Cargo: Gerente Financiera Contable y Administrativa

1. ¿Desde su perspectiva, conocimientos y experiencia en la empresa, cuáles considera que son las fortalezas de CIAPROMASE?

La parte técnica, luz, los administradores, los dueños, los accionistas son personas técnicas y eso nos ha ayudado a mantenernos en el mercado desde hace 31 años, que hoy estamos cumpliendo.

Son técnicos para comercializar los productos que nosotros vendemos a la industria que es por lo que yo considero que nos hemos mantenido en el mercado, a pesar de cualquier crisis económica y demás, nos hemos mantenido de esa forma, ellos conocen el mercado, y conocen los productos que vendemos, y se han ido innovando.

2. ¿Cuáles considera que son las amenazas que tiene la empresa?

La competencia desleal, eso es lo que está combatiendo el ingeniero con las personas que trabajaron aquí conocieron como es, van y te ponen lo mismo, y la otra que nos afecta son las leyes, cuando te ponen tasas que incrementan los costos de los productos por lo tanto ya se hace más difícil competir en el mercado y llegar a los clientes

También si hay medidas económicas que nos afecte al desarrollo de la empresa, esa es una de las más grandes amenazas, tu sabes que eso es constante, cada gobierno que cambia va a poner medidas que según ellos son para mejorar, pero lo que hacen es trabar el trabajo de las empresas que quieren desarrollarse.

3. ¿Qué oportunidades cree usted que podría tener la empresa?

Bueno la oportunidad tenemos ingenieros electrónicos y están llevando a otro nivel lo que nosotros antes vendíamos, innovando, productos que no eran electrónicos, entonces esa es una oportunidad de un nuevo mercado.

4. ¿Qué considera que podría ser una debilidad de la empresa?

La debilidad es que a veces somos muy detallistas para ciertos cálculos y para esas cosas que si quiera la parte la parte técnica nos ayuda, porque somos para mi hay que hacer cosas en demasiado detalle, pero lo podríamos hacer de una manera más práctica y ayudarnos con la tecnología que tenemos para no estar haciendo un trabajo que nos represente demasiado tiempo y nos demoran en el trabajo del día a día.

5. ¿Tal vez son muy burocráticos?

Sí, yo sería de la idea de formar, hacer unos cálculos que se yo más prácticos y no tener que hacer tantas cosas para llegar a un punto.

ENTREVISTA 4

Cargo: Gerencia Comercial

1. ¿Desde su perspectiva, conocimientos y experiencia en la empresa, cuales considera que son las fortalezas de CIAPROMASE?

Nosotras tenemos unas cuantas fortalezas que las calificamos, la 1 es el conocimiento siempre tratamos instruirnos mucho, ya sea por nuestros proveedores o porque contratamos técnicos, también que conocen bien el producto, de tal manera que podemos dar soluciones a los clientes en sus requerimientos, no es solamente cuestión de que cojo de la percha y lo despacho, si no dónde va a ser la aplicación, esa yo veo que es una fortaleza que a muchas clientes le gusta esa parte de ahí.

La otra es que siempre, esa es la parte del conocimiento del producto y la otra es que también siempre estamos pendientes del cliente, de saber cómo le ha ido con el producto y ayudarlo en cualquier consulta que él tenga, cosa que así también capacitamos a nuestra gente. Al de momento contamos con un back office el cual nos está asistiendo mucho en la presentación ofertas a tiempo y rápidamente

El back-office está capacitado para presentar las ofertas rápidamente a los clientes y también asistir a los vendedores, también en la selección de los productos, entonces ellos nos colaboran con esa parte, de tal manera que hemos mejorado la respuesta a nuestros clientes, antes era un poquito más lenta porque nos demoramos mucho.

Contamos también con entregas rápidas, si está en nuestra capacidad hacerlo y nos hemos dado cuenta que a veces los clientes nos llaman a nosotros por decir 4 de la tarde, sabes que me puedes mandar un instrumento en este momento o ven lo a dejar en el puerto en este momento, entonces nosotros muchas veces asistimos a ellos con eso de ahí no, sobre todo lo que es dentro de la ciudad, lo que es fuera de la ciudad lo que tratamos es despachar el mismo día que nos lo piden, para que le pueda llegar al cliente al día siguiente lo más temprano que se pueda.

El ambiente, nos manejamos como colaboradores, siempre estamos atentos a cualquier inquietud, desde la gerencia general hasta abajo. La oficina de Fernando se mantiene abierta al diálogo, cualquiera de los empleados puede entrar y hacer cualquier consulta no solamente técnica sino de cualquier índole.

2. ¿Qué debilidades de CIAPROMASE ha identificado?

Nuestra debilidad es que necesitamos tener un grupo grande de vendedores, o sea necesitamos mejorar esa parte tener más vendedores que puedan atender a nuestros clientes, entonces la contratación de personal es problemática en realidad, es lo que es la parte de vendedores, tal vez sea por el tipo de producto que nosotros manejamos, como son productos técnicos también necesitamos que nuestros vendedores sean técnicos, pero si nos faltan más vendedores.

Al momento nosotros lo que estamos requiriendo son técnicos e ingeniería, puede ser ingeniería en química, tecnólogos, no solamente ingenieros, pueden ser tecnólogos en eléctrica, electrónica, mecánica, ese tipo de carreras que pueden entender un poquito el concepto de los clientes, porque o sino nos toca dar clases de física. Sobre todo, que tengan capacidad de

entendimiento porque como son productos técnicos, entonces debe conocer presión, temperatura, volumen, o sea que la persona ya sepa de qué se está hablando.

Una de las debilidades también que tenemos, es que nuestros stocks no son muy dinámicos, entonces a veces los productos no salen todos al mismo tiempo, traemos de un solo proveedor una cantidad equis, pero la rotación de ellos no es homogénea, entonces se nos acaba 1 y de los otros tenemos todavía un poco, de otros tenemos mucho más, entonces a veces la decisión de ser un pedido pequeño es una debilidad, nosotros tenemos que encontrar costos más bajos de importación, porque si haces un pedido chiquito el flete se paga igual, entonces mientras usted el monto, el volumen, y el peso es mayor, las agencias de transporte le dan mejores tarifas, si usted trae poquito pues le aplica como si tuviera por ejemplo si usted trae menos de 5 kilos una caja le cuesta lo mismo que traer un kilo en cambio si usted trae más de 5 kilos 10 100 300 1000 kilos, le sale más barato el flete, entonces ahí es cuando tenemos que encontrar la manera de mover más nuestro stock para que los pedidos salgan más económicos.

3. ¿Cuáles considera que podrían ser las amenazas?

Las amenazas son los impuestos que nos aplican, esto hace que la mercadería aumente su precio, por supuesto que uno transmite esos costos a la mercadería, pero no sale tan competitivo, las tasas, interés también son altas a pesar de que nosotros estamos dolarizados, en estados unidos la tasa de interés anual es de un 5% 6% en cambio aquí nosotros la mejor tasa está por 11 o 15 o algo más.

Las políticas gubernamentales todo incrementan, incrementan la luz, tenemos un montón de hidroeléctricas y la tarifa de la luz no baja como se esperaba todo eso son costos y ese es el problema.

Todos los impuestos las tarifas de luz y de internet son caras usted hace una contratación de internet es caro y no le da un buen servicio porque de pronto se queda usted sin internet, comprarse una computadora es carísimo, o sea una laptop ya no es un lujo es una herramienta de trabajo pero como la

aplican impuestos entonces todo sale caro, entonces eso encarece traer el producto acá, entonces, ¿qué pasa? mucha gente que hace compra online en estados unidos se va a estados unidos compra productos, productos nuestros mismos, y los trae de contrabando porque nosotros tenemos que aumentar nuestra organización los costos de nuestra organización, la gente que estamos pagando, entonces las políticas del gobierno no son buenas, sino que simplemente quieren vivir poniendo impuestos entonces no.... los costos de funcionamiento son caros.

4. ¿Qué oportunidades ha podido identificar?

Bueno, siempre estamos en contacto con nuestros proveedores o atentos a nuevas necesidades de nuestros clientes para poder aumentar nuestras líneas de oferta.

ENTREVISTA 5

Cargo: Supervisor de Ventas

1. ¿Qué fortalezas ha identificado de la empresa?

Nuestra fortaleza es que siempre le damos al cliente asesorías, nosotros asesoramos el cliente cada producto que vendemos, aparte de que somos representantes para grandes marcas en el Ecuador, las cuales tienen gran presencia en el mercado petrolero, entonces eso nos ayuda mucho porque son marcas conocidas mundialmente, entonces el valor agregado quedamos o nuestras fortalezas es hacer una, o sea cotizamos el cliente, todo personalizado algo que realmente le va a servir, nosotros no vamos ofertamos y desaparecemos, vamos oferta vamos y hacemos seguimiento de nuestros productos y porque obviamente estamos respaldados por bienes marcas que nos dan todas las garantías para que nosotros poder hacer eso. entonces esas son una de nuestras mayores fortalezas como empresa.

Básicamente esa, de ahí una fortaleza que viene a ser algo que nos ayude mucho a nosotros es el stock, que nosotros manejamos un stock de la mayoría de productos que tenemos, entonces eso es algo que nos hace

bastante competitivos, porque no todas las empresas manejan el stock que tenemos y el hecho de tener eso nos ayuda a que nuestro tiempo de respuesta sea más grande, entonces digamos alguien necesita algo específico y nosotros lo tenemos en stock, le respondemos el enviamos el mismo día, dependiendo de cómo el cliente lo necesiten, entonces antes manejábamos muchos tiempo de importación, lo cual no nos ayudaba mucho pero ahora con el stock nos da mucha ayuda para dar respuesta inmediata al cliente.

2. ¿Qué debilidades ha podido identificar en la empresa?

Debemos mejorar el tiempo de respuesta al cliente, debemos tener una base de datos que nos ayude a dar unos precios más adecuados de acuerdo a cada cliente, en qué sentido, en el sentido de que nosotros tenemos clientes que requieren un precio muy bueno para poder nosotros ganar, entonces a veces tardamos en ese sentido porque en cada oficina hay que preguntar a los jefes en este caso a mí o a la Gerente los precios, entonces digamos si yo estoy ocupado estoy de viaje y la ingeniera no está aquí, quien nos ayuda con los precios se paraliza el proceso, entonces ahí encontramos un cuello de botella, entonces si nosotros tuviéramos algo más estandarizado, tal cosa pues sería algo mucho más rápido.

3. ¿Cuáles con las oportunidades que podría tener la empresa?

j: nosotros siempre estamos abiertos a nuevas oportunidades de negocio, para eso nosotros manejamos el departamento de desarrollo de proyectos ósea nosotros encontramos un requerimiento en alguna empresa que no está haciendo suplida o no está siendo abastecida, entonces nosotros encontramos la oportunidad prospectamos el producto y obviamente lo referimos acá a la empresa y vemos que podemos hacer, generalmente estamos abiertos a esa parte de desarrollar nuevas líneas y lo estamos haciendo.

4. ¿Cuáles considera que son las amenazas?

Básicamente las leyes que hacen que importar sea más caro.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA 3, 4 Y 5

La tercera, cuarta y quinta entrevista se realizaron de manera informal y con un guion de preguntas semiestructurado, debido a que el personal de la empresa no contaba con tiempo disponible. Se analizarán en conjunto debido a que la información recolectada fue para realizar el análisis FODA de la organización. Algunas de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas por los entrevistados coincidían, lo cual reafirmaba la información obtenida.

Las fortalezas que se identificaron y que coincidían los entrevistados son:

- Orientados a la satisfacción del cliente brindando asesoramiento y seguimiento de los productos que comercializan.
- Respuestas inmediatas a las dudas y consultas de los clientes.
- Entregas eficaces de la mercadería.
- Contacto constante con los clientes.
- Atentos a las nuevas necesidades de los clientes.
- Poseen una amplia gama de productos.
- Los colaboradores son altamente capacitados para poder vender los productos que comercializan.

El resto de fortalezas identificadas son:

- Representantes de grandes marcas reconocidas mundialmente.
- Servicios personalizados al cliente acorde de su necesidad.
- Respaldados por grandes marcas para brindar asesoría de los productos.
- Los fundadores poseen más de 30 años de experiencia en el área que laboran, y cuentan con un equipo de profesionales altamente capacitados en las herramientas que comercializan.
- Equipo especializado en asistir a los vendedores y dar respuesta rápida a los clientes.
- Cultura de trabajo basada en la colaboración y predisposición a brindar apoyo desde los puestos operativos hasta los más altos.

La debilidad en las que hubo coincidencia fue:

- Falta de agilidad y sistematización en algunos procesos.

El resto de debilidades identificadas fueron:

- Alta rotación en el personal de ventas.
- Dificultades en el proceso de selección.
- Ciertos productos del stock son poco dinámicos, no salen con rapidez.

Todas las oportunidades identificadas fueron compartidas por los entrevistados:

- Incorporación de nuevas líneas de productos.
- Expansión a nuevos mercados.
- Innovación de nuevas tecnologías para los equipos que comercializan.
- Incrementar la presencia en el mercado.

Las amenazas en su gran mayoría coincidieron los entrevistados:

- Incremento de tasas de importación que incrementan el costo de los productos.
- Altas tasas de importación.
- Incremento del coste de servicios necesarios para funcionamiento.
- Incremento de los precios de productos.

La única amenaza que no coincidieron los entrevistados fue:

- Competencia poca ética.

ENTREVISTA 6

Los temas a tratar son:

- Misión y visión de la empresa.
- Indagar porqué motivos no actualizaron la certificación de la norma al año siguiente de haberla implementado.
- Establecer competencias actitudinales.

1. ¿Cuándo fue la última vez que actualizaron la misión y la visión?

Hace dos años, y fue uno de los productos de la planificación estratégica que se hizo.

2. Hay unas modificaciones que se podría hacer en la estructura de la misión y la visión, ¿consideraría aprovechar la ocasión para actualizarla?

La pensamos hacer en fin de año, no me hagas pensar en eso ahora. (Señalando la visión) Esto por ejemplo va a cambiar, la línea de telecomunicaciones, nos vamos a ir por otra.

3. ¿Entonces la misión y la visión la dejamos así?

Sí

4. ¿Por qué motivos no buscaron actualizar la certificación ISO 9001 al siguiente año de haberla implementado?

Por la crisis, entramos en una crisis, hemos estado viviendo, bajones y subidas, horita estamos saliendo de la crisis de principio de año; dos meses más y hubiera tenido que tomar medidas duras. Por suerte estos 2 últimos meses volvimos a nuestro nivel de producción normal. Lamentablemente, yo no veo que el próximo año vayamos a mejorar mucho.

Porque no van tomar las medidas necesarias por parte del gobierno.

Que pasa, uno que hace, mantienes el sistema, pero no gastas plata. Porque certificarme sería gastar miles y para... ¿qué ganas?, se supone que cuando uno se certifica, era evidenciar ante terceros que tu trabajas en un sistema de gestión de calidad, entonces cuando me tocó calificarme, yo decía estoy certificado... pero no importó... igual tenemos que calificarte...

Pero lo que viene hacer aquí, una empresa que se dedica a calificar, es algo light comparado con una certificación; el contrato de estas empresas es sacarte plata. No te pone este criterio, por ejemplo, yo que criterio pondría... si tienes ISO 9000, 75% aprobado, si tienes ISO 14000, la diferencia. Si no tienes te califico con un cuestionario, es válido; porque no hacen eso para los proveedores.

Algunos organismos, ganan mucho dinero, ya que como la norma dice que hay que calificar a los proveedores, en cuanto a su capacidad de proveer servicios que inciden en la calidad del producto, le dicen al jefe de compras, no te preocupes yo te califico a todo el mundo y tú no gastas dos reales, porque tiene que pagar el que te quiere vender.

Perfecto se quita el problema de encima, tiene su cuadrito de calificación perfecto con las auditorias, pero aquí viene el drama, nosotros pagamos porque viene un tipo aquí y en media hora te califica, te pido 4 o 5 papeluchos y de que vale entonces tener certificación ISO.

5. ¿Considera que no representa realmente la inversión que se está haciendo?

Exactamente; ese es un poco el problema y la parte más injusta es que si gastas \$200 en calificarte, ¿cuánto tienes que venderle a ese cliente para justificarlo? por lo menos unos \$1500, entonces que significa, que una empresa pequeña que a duras penas puede venderle \$500, no va a poder vender esos \$500. Por lo tanto, le dejas opción solo a los grandes. Eso no se llama ser socialmente responsable.

6. Habiendo revisado las competencias actitudinales que fueron seleccionadas a partir del análisis de la caracterización de la empresa, la misión, visión y estrategias organizacionales, ¿cuáles cree usted que serían las competencias claves y necesarias para todos los miembros de la organización?

Revisando en la competencia *compromiso con la calidad del trabajo* falta un detalle, la búsqueda de la satisfacción del cliente, casi nadie entiende lo que es satisfacción al cliente, tu puedes estar atendiendo al cliente, pero tú no sabes si le estas satisfaciendo completamente; por eso es importante la evaluación de la percepción que el cliente tiene de nosotros.

Eso nos pasa a todos nosotros, nos atienden, pero no estamos satisfechos, pasa en el servicio de cable, pasa en el servicio telefónico y si nos atienden, les pagamos, pero ¿satisfechos realmente? Como que no... entonces hablar de calidad siempre debe entenderse como una medida del desempeño, es tratar de valorar cuál es ese nivel de satisfacción del cliente.

Porque cometemos el error de a veces decir: ya le despachamos lo que quería, le dijimos lo que quería, pero ¿cuál es el nivel de satisfacción que está teniendo?, entonces hay que manifestar, por eso hay que indagar y por eso una persona que trabaja con el principio de calidad, siempre debe tener las antenitas de vinil puestas a cualquier manifestación así sea leve, de queja o de situación que se observe que no está satisfecho.

Cosa que aquí las quejas así sean verbales deben registrarse, no necesito que me vengán a putear para entender que es una queja y esa es la parte más dura a veces no entienden, porque no tienen ese compromiso. Esa frase tal vez es más importante de todo y eso sería lo que se debe añadir.

Quisiera que consideres el principio de subsidiaridad, eso puede estar en la competencia respeto... aquí tienes que ponerlo en el respeto.... porque yo soy subsidiario con una persona tanto en cuanto al respeto.

Eso se traduce en esta forma: tanto colaborador como sea posible y tanto jefe como sea necesario y solamente lo haces cuando tu realmente respetas a la persona, ahí está el principio de subsidiaridad en una organización perfectamente ubicada, cuando hay ausencia de principio de subsidiaridad todo depende de una o dos personas, se enferma la persona no ruedas, no está aquí para firmar, no está aquí para tomar la decisión.

Y lo más triste no hay promoción de la gente, el principio de subsidiaridad exige, aplicar este principio exige que la persona tiene que ser capacitada, enseñada, fomentada, cultivada para que asuma y siga asumiendo su responsabilidad. *Porque es la única manera de que el principio de subsidiaridad funcione es el respeto*, por respeto se piensa que no te voy a decir una mala palabra por delante eso es pendejada, la gente no interpreta lo que es respeto, respeto es tener conciencia de que estas frente a una persona inteligente, respetas la inteligencia de la gente, respetas el deseo de crecer de la gente, respetas el que la gente tiene el derecho de saber cómo hacer las cosas por eso el principio de subsidiaridad es el tuétano de esto pero muy poca gente entiende comprende lo que es este principio.

7. ¿Entonces en el respeto se tendría que añadir la descripción de este principio también para que entre dentro del concepto de respeto?

Si

8. ¿La otra parte del concepto si le pareció adecuado?

Sí, yo traduzco de una manera muy sencilla, respeto a la dignidad humana, pero sí está bien el concepto.

9. De las competencias seleccionadas, ¿cuáles son los niveles que considera óptimos o para la organización?

Si tú me pides que es lo que quiero, los quisiera en alto a todos. Ojalá todos fueran así. Lo que pasa es que aquí no hay obreros, el único con nivel de obrero sería el chico de la limpieza. Todos son profesionales.

Comprendo que no todos posean ese nivel de competencias, pero lo ideal es hacer que lleguen a ese nivel, y hay varias formas. Por ejemplo, al nivel de vendedores, es duro formarlos, pero yo tengo un concepto en la mente de lo que es un buen vendedor. Un profesional confiable, de refinados modales; no tolero a la persona que no tenga modales, que entre sin saludar... yo no entiendo... una persona puede estar vestido en jean, camiseta y zapatos de trabajo, pero lo importante es que tiene que oler bien, tiene que usar desodorante, por ejemplo, los chicos de aquí. Lo ideal es una persona que habla claro, con respeto, mirando a la cara.

10. ¿Entonces la competencia respeto ya queda escogido?

Por supuesto

11. ¿Qué otra competencia considera clave para toda la empresa?

La conciencia organizacional, en esta sobre todo la capacidad de poder trabajar en procesos y ser capaz de que en su mente este el concepto de procesos, porque de lo contrario la conciencia organizacional tiene que tener una disciplina, por en un proceso debe haber controles, mediciones, seguimientos, gestión de recursos, indicadores de gestión, ese para mi es una conciencia organizacional que esta.... (Lee) que sea capaz de enfocarse en una visión de procesos... todo lo que está aquí está metido en lo que es el manejo por procesos.

Tú debes saber tu mapa de procesos, no tu organigrama... ¡tú mapa de procesos! Cada proceso tiene un dueño. Está muy bien descrito. Como ingeniero yo soy sintético, mapa de procesos, interesantísimo.

La flexibilidad y adaptación es vital pero no en general, hay puestos que la requieren de manera específica o por áreas.

12. En las descripciones de cargo que se van a implementar, existe un detalle donde van a estar las competencias actitudinales que usted escoja, porque éstas van a estar en todos los cargos, ya que todos los cargos tienen que conocer sobre conciencia organizacional, respeto y todas aquellas que usted está escogiendo, y las que son específicas o por áreas que se requieren en un cargo como flexibilidad, comunicación eficaz y otras, son escogidas con los jefes de área y van en otro detalle dentro del perfil de competencias profesionales y van los niveles.

Me parece bellísimo este trabajo.

Sí, porque si yo te las escojo, estaría violando el principio subsidiario, eso lo tiene que hacer cada jefe de área, porque cada jefe de área es el que mejor debe entender que es lo que busca de sus subalternos, Nancy que busca de sus vendedores, o Gabriel que busca en sus vendedores, Margarita que busca del departamento.

13. ¿Qué otra competencia considera necesaria?

Ética y sencillez, tú sabes que en PRONACA hay una evaluación de sencillez, de humildad, miden la humildad. Yo soy amigo de uno de los dueños. ¡Qué ambiente! Tú me dices cómo quieres tu empresa, y diría muy parecida a esa. Son muy disciplinados y es un ambiente maravilloso. Establecer un marco de trabajo....

Responsabilidad social también.

Integridad también, por supuesto. Es que esta es la parte más dura que tengo que manejar, la parte humana, con la técnica no tengo problemas, la parte humana es la parte más dura para ser empresa y lamentablemente la

materia prima que poseemos en el Ecuador es bien pobre. Llegaron muchachos, que lástima, una pobreza, no se expresaban bien, no tienen actitudes apropiadas, había uno que....

Por ejemplo, cuando estábamos discutiendo la conciencia organizacional... Mira este es el mapa de procesos... Conciencia organizacional para mí es eso... Cada proceso tiene un dueño, cada proceso tiene un recurso, cada uno tiene que tener un indicador, no los hemos manejado todos todavía.

El mapa, más el organigrama, tienes la conciencia organizacional. El CRM para nosotros es una herramienta espectacular para la conciencia organizacional. Porque ahí se encuentran registrados todos los procesos, si no está en el CRM, no existe, esa es la frase. Si la llamada telefónica, la cotización, o la queja no está en el CRM, no existe. Entonces saca esto, ¿yo creo que ya están escogidas no?, yo creo que es suficiente.

ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA 6

La sexta entrevista se realizó con la finalidad de actualizar la misión y visión de la organización, indagar los motivos de porque no se certificaron anteriormente en la ISO 9001 y establecer las competencias actitudinales. La misión y visión de la organización se deseaban hacer cambios mínimos solo en la estructura, pero el Gerente General manifestó que planea modificarlas cerca de fin de año, como parte de la planeación estratégica y que por el momento no es un tema que desea tratar.

La organización no se certificó anteriormente debido a que le parecía que era una inversión que, en comparación con otras, no era necesaria por el momento. En todos estos años solo se certificaron una vez y cuando la perdieron, prefieren invertir en otros campos, pero siguieron orientando todos sus procesos y su personal a la norma ISO.

La siguiente parte de la entrevista, se enfocó en identificar las competencias actitudinales que formarán parte de toda la organización. Para lo cual se escogió una lista de competencias como propuesta, a partir del análisis de la visión, misión, valores y objetivos organizacionales, y el Gerente General

escogió cinco, las cuales se alineaban a los comportamientos que él requiere en su personal.

Estas competencias fueron tomadas del libro Diccionario de Competencias La Trilogía de Martha Alles, pero fueron adaptadas según las necesidades de la organización y acorde a la visión de la directiva. Estas competencias son:

- Compromiso con la calidad del trabajo: para la cual se le agregó un enfoque a la búsqueda de la satisfacción del cliente como consecuencia de la calidad del trabajo, y se simplificó la redacción.
- Conciencia organizacional: se añadió un enfoque orientado a que el personal debe ser consciente de la importancia del cumplimiento de sus funciones, responsabilidad u obligaciones, y las consecuencias del incumplimiento, que afectan a sus compañeros y la organización; además se simplificó la redacción.
- Ética y sencillez: se simplificó la redacción.
- Subsidiaridad: para elaborar esta competencia se unificó respeto y colaboración, omitiendo los puntos de cada una que no se relacionaban, y además se simplificó la redacción.
- Responsabilidad Social: se simplificó la redacción.

Acorde a las competencias actitudinales establecidas por la Gerencia General, los indicadores para medir dichas competencias son los siguientes:

Tabla 6
Indicadores de las competencias actitudinales

COMPETENCIAS	INDICADORES
Compromiso con la calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua. • Capacidad de actuar y tomar decisiones rápidas. • Capacidad de poner en práctica las políticas organizacionales.
Conciencia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para reconocer los elementos que forman parte de la

	<p>organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar las consecuencias de que su cargo no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.
Ética y sencillez	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. • Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. • Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto.
Subsidiaridad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. • Capacidad para brindar apoyo a los otros y responder a sus necesidades.
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social.

ENTREVISTAS PARA LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE CARGO

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Asistente de Gerencia de Comercial

Departamento: Gerencia Comercial

Nombre del ocupante del cargo: Lady Valle

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Revisar el stock de los productos de bodega, con la finalidad de elaborar las órdenes de compra de reposición al exterior.
- Asistir a la Gerencia Comercial en diversas actividades como la elaboración de reportes que se requieran.
- Establecer y de ser necesario redistribuir la carga de trabajo entre las asistentes de Back office
- Revisar y analizar las cantidades disponibles versus lo estimado a reponer de cada producto, de acuerdo al proveedor.
- Elaborar el reporte de cantidades estimadas a reponer diariamente.
- Elaborar orden de compra al exterior para reposición de stock y enviar por correo a importaciones con copia a Gerencia Comercial, Gerencia General y Gerencia Financiera.
- Elaborar reportes de ventas por vendedor, por marcas y por líneas de productos, a través de la información que se obtiene del sistema multinec.

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Back office, Gerente Comercial, importaciones, Jefes de Producto, Contabilidad, Bodega
- Externos: clientes, proveedores locales

3. ¿A quién reporta?

Gerente de Comercial

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Comercial

Cargo del subalterno: Asistente de Gerencia de Comercial

Cargo del jefe de área: Gerente Comercial

Nombre del jefe de área: Nancy Vizqueta

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguna

2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?

Información: Stock de productos.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?

Mínimo 1 año en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Asistente de Back Office

Departamento: Gerencia Comercial

Nombre del ocupante del cargo: Ivette Amores

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Asistir a los vendedores y gerentes de producto con la finalidad de apoyar y garantizar una apropiada gestión de ventas.
- Recibir las solicitudes de cotización y gestionarlas de manera eficaz.
- Gestionar las órdenes de compra de los clientes.
- Gestionar los procesos en el portal de compras públicas, revisar las invitaciones recibidas y enviar la información referente a ofertas, realizando el respectivo seguimiento hasta el despacho de los instrumentos.
- Elaborar ofertas en el sistema Multinet y enviarlas por correo a los clientes diariamente.
- Seleccionar los instrumentos previos a la cotización de los clientes.
- Diseñar instrumentos para aplicaciones específicas para los procesos de ventas.

- Realizar consultas a fábrica para confirmar el uso y los precios de los instrumentos, previo a la cotización de los clientes.
- Realizar SILPIS para el proceso de importación de los instrumentos.
- Crear códigos de los productos para realizar las cotizaciones.
- Realizar ofertas económicas y técnicas en caso que se requiera.
- Tramitar las órdenes de compra de los clientes de manera oportuna.
- Realizar órdenes de compra al exterior de acuerdo a los requerimientos locales.
- Controlar y organizar las tareas de los procesos de compras públicas de acuerdo al calendario del proceso a participar.
- Revisar las especificaciones técnicas de los productos antes de la entrega, con la finalidad de asegurar que se despache acorde a la oferta.
- Realizar reporte de compras de los clientes cuando se requiera.

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Especialistas de aplicación, Jefes de producto, Gerencia Comercial y Supervisor de ventas, Importaciones, Facturación y Contabilidad.
- Externos: Clientes nacionales y extranjeros, Proveedores

3. ¿A quién reporta?

Gerencia Comercial

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Comercial

Cargo del subalterno: Asistente de Back Office

Cargo del jefe de área: Gerente Comercial

Nombre del jefe de área: Nancy Vizueta

1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?

Ninguna

2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?

Información: Lista proveedores y precios.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?

Mínimo 1 año en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Especialista de aplicación

Departamento: Gerencia Comercial

Nombre del ocupante del cargo: Kevin Terán

4. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Realizar visitas técnicas a los clientes, diariamente, con la finalidad de encontrar oportunidades de ventas.
- Generar códigos para los equipos, con la finalidad de cotizar los equipos adecuados para los procesos diariamente.
- Realizar el levantamiento de información sobre los equipos de los clientes y sus condiciones que ellos requieren, con la finalidad de realizar una oferta conveniente que se ajuste a las necesidades del cliente.
- Presentar demos a los clientes como parte de la gestión de ventas.
- Realizar reportes de viajes que hayan sido realizados como parte de las gestiones de ventas.

- Realizar reporte de visitas y seguimiento de clientes por medio del SRM, diariamente.
- Realizar reporte de oportunidades de ventas, diariamente, con la finalidad de ingresar información correspondiente a los procesos de ventas y las proyecciones de ventas respecto a clientes interesados.
- Estar presente en la puesta en marcha de los equipos, con la finalidad de verificar que la mercadería se encuentre acorde a las necesidades y requerimientos del cliente.

5. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Supervisor de ventas, Back office
- Externos: Clientes

6. ¿A quién reporta?

Supervisor de ventas

7. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Comercial

Cargo del subalterno: Especialista de aplicación

Cargo del jefe de área: Gerente Comercial

Nombre del jefe de área: Nancy Vizueta

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguna

- 2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Catálogos de productos, fichas técnicas.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación, celular corporativo, Tablet

- 3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

Mínimo 3 meses en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Gerente Comercial

Departamento: Gerencia Comercial

Nombre del ocupante del cargo: Nancy Vizueta

- 1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?**

- Realizar un análisis de mercado considerando la competencia más relevante, con la finalidad de diseñar y proponer estrategias que

contribuyan al incremento del volumen de ventas y rentabilidad del negocio.

- Fijar precios de los productos e instrumentos de las distintas líneas de producto que maneja la compañía.
- Planificar el desarrollo del producto.
- Realizar una investigación y análisis de los clientes y clientes potenciales con la finalidad de diseñar y promover estrategias y promociones.
- Capacitar a la fuerza de ventas y proveer todo el material necesario para su desempeño, tales como, padrones de clientes, planos de rutas, formularios, catálogos, cartas, material de publicidad, etc.
- Establecer objetivos por cada marca y línea de producto que maneja la compañía, con la finalidad de promover y asegurar el desarrollo y alcance de objetivos organizacionales.
- Manejar y controlar el presupuesto asignado por gastos promocionales, con la finalidad de optimizar recursos.
- Revisar y controlar los procedimientos del área y avances de los planes de trabajo, con el fin de asegurar la consecución de objetivos establecidos para cada periodo.
- Comunicar adecuadamente los planes de comercialización de la marca a las correspondientes áreas dentro de la empresa y liderar los proyectos respectivos.
- Revisar y controlar el progreso y eficacia de los planes de acción y efectuar acciones correctivas en caso que se requiera.
- Velar el cumplimiento del sistema de gestión: observar las quejas de clientes, observar los productos no conformes, levantar las acciones correctivas necesarias.
- Trabajar en la rentabilidad de la marca definiendo el incremento necesario de ventas, el cubrimiento del mercado y la fijación de precios.
- Supervisar y controlar el stock de instrumentos y productos de las distintas líneas de negocio, así como su adecuado almacenamiento y reposición.

- Monitorear e informar sobre el desempeño y resultados de los productos y su acogida en el mercado, con la finalidad de realizar proyecciones de ventas y estrategias.
- Elaborar el plan mensual de ventas: Monto de ventas y unidades por marca, cobertura (clientes), canales de distribución.
- Reportar el avance del cumplimiento de las metas y objetivos con sus conclusiones.

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Gerente General, Jefes de productos, Asistente de Gerencia de Comercialización, Representante de la Dirección, Vendedores de almacén, Especialistas de aplicación, Importaciones, Supervisor de ventas, Jefes de Productos, Back office, Marketing.
- Externos: Proveedores (para soporte técnico, ofertas y retroalimentación del mercado)

3. ¿A quién reporta?

Gerente General

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Vendedores de Almacén, Jefe de Producto – Automatización y Control, Jefe de Producto – Instrumentación, Supervisor de Ventas, Especialistas de Aplicación, Asistente de Gerencia de Comercialización, Back Office.

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Comercial

Cargo del subalterno: Gerente Comercial

Cargo del jefe de área: Gerente General

Nombre del jefe de área: Fernando Escandón

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguna

- 2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Costos y precios de los productos.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

- 3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

Mínimo 3 años en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Jefe de Producto de Automatización y Control

Departamento: Gerencia Comercial

Nombre del ocupante del cargo: Ramiro Ferreira

- 1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?**

- Revisar constantemente las ofertas que se realiza en la línea de productos asignada.

- Brindar respuestas a las consultas de los clientes respecto a los productos, buscando asegurar la satisfacción del mismo.
- Levantamiento de información de la instrumentación que requieren los clientes, con el fin de asegurar la calidad en los procesos de cotización dentro y fuera de la ciudad.
- Estar en contacto con los proveedores y fábricas, a fin de realizar consultas de control respecto a los productos.
- Elaborar la descripción para códigos de los productos asignados que necesitan cotizarse como parte de la gestión de venta.
- Realizar visitas a los clientes dentro y fuera de la ciudad, coordinando visitas de campo, como parte de la gestión de venta de la línea de productos asignados y a fin de asegurar a adecuada puesta en marcha.
- Revisar los instrumentos de la línea de productos asignados, previo a la entrega del cliente con el fin de asegurar que se encuentran en las condiciones idóneas.
- Realizar la presentación de equipos e instrumentos a los clientes, a través de demostraciones.
- Dar un oportuno seguimiento a las ofertas con la finalidad de cerrar negocios y gestionar las ventas.
- Crear e implementar estrategias de ventas acorde a la línea a productos asignada, con el fin de incrementar el volumen de ventas y cumplir metas y objetivos puestos por la gerencia.
- Realizar el control del stock de la línea de productos asignada, con la finalidad de contar con los instrumentos de mayor rotación y solicitar la reposición de los productos.
- Prospectar clientes potenciales a través de una investigación comercial de las empresas a nivel nacional.
- Controlar y gestionar los resultados de la venta de la línea de productos asignado.
- Realizar un análisis del mercado, considerando precios de la competencia y posicionamiento en el mercado, con la finalidad de proponer estrategias que beneficien el giro del negocio.

- Monitorear e informar del desempeño y resultados de los productos asignados, a fin de ejercer un control de calidad y satisfacción al cliente.
 - Mantener en confidencialidad toda la información a su cargo.
- 2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?**
- Internos: Asistentes de Back Office, Gerencia Comercial, Asistente de Importaciones, Vendedores, Facturación, Bodeguero.
 - Externos: SERLAM, Proveedores en el exterior.
- 3. ¿A quién reporta?**
- Gerente Comercial
- 4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?**
- Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Comercial

Cargo del subalterno: Jefe de Producto de Automatización y Control

Cargo del jefe de área: Gerente Comercial

Nombre del jefe de área: Ramiro Ferreira

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Presentar ofertas

Firma de documentos acorde los poderes legales otorgados

- 2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Lista de proveedores y precios de la línea de productos asignada

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación, celular corporativo, Tablet

3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?

Mínimo 2 años en los cargos similares

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Comercial

Cargo del jefe de área: Gerente Comercial

Nombre del jefe de área: Nancy Vizqueta

Cargo del subalterno: Jefe de Producto de Instrumentación

Nombre del ocupante del cargo: *Por contratar*

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Revisar constantemente las ofertas que se realiza en la línea de productos asignada.
- Brindar respuestas a las consultas de los clientes respecto a los productos, buscando asegurar la satisfacción del mismo.
- Levantamiento de información de la instrumentación que requieren los clientes, con el fin de asegurar la calidad en los procesos de cotización dentro y fuera de la ciudad.
- Estar en contacto con los proveedores y fábricas, a fin de realizar consultas de control respecto a los productos.
- Elaborar la descripción para códigos de los productos asignados que necesitan cotizarse como parte de la gestión de venta.
- Realizar visitas a los clientes dentro y fuera de la ciudad, coordinando visitas de campo, como parte de la gestión de venta de la línea de productos asignados y a fin de asegurar a adecuada puesta en marcha.

- Revisar los instrumentos de la línea de productos asignados, previo a la entrega del cliente con el fin de asegurar que se encuentran en las condiciones idóneas.
- Realizar la presentación de equipos e instrumentos a los clientes, a través de demostraciones.
- Dar un oportuno seguimiento a las ofertas con la finalidad de cerrar negocios y gestionar las ventas.
- Crear e implementar estrategias de ventas acorde a la línea a productos asignada, con el fin de incrementar el volumen de ventas y cumplir metas y objetivos puestos por la gerencia.
- Realizar el control del stock de la línea de productos asignada, con la finalidad de contar con los instrumentos de mayor rotación y solicitar la reposición de los productos.
- Prospeccionar clientes potenciales a través de una investigación comercial de las empresas a nivel nacional.
- Realizar un análisis del mercado, considerando precios de la competencia y posicionamiento en el mercado, con la finalidad de proponer estrategias que beneficien el giro del negocio.
- Monitorear e informar del desempeño y resultados de los productos asignados, a fin de ejercer un control de calidad y satisfacción al cliente.
- Mantener en confidencialidad toda la información a su cargo

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Back Office, Gerencia de Comercialización, Importaciones, Vendedores, Facturación, Bodega.
- Externos: SERLAM, Proveedores en el exterior.

3. ¿A quién reporta?

Gerente de Comercialización

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Ninguno

5. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?

Presentar ofertas

Firma de documentos acorde los poderes legales otorgados

6. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?

Información: Lista de proveedores y precios de la línea de productos asignada

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación, celular corporativo, Tablet

7. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?

Mínimo 2 años en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Supervisor de Ventas

Departamento: Gerencia Comercial

Nombre del ocupante del cargo: Gabriel Calderón

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Supervisar a los especialistas de aplicación, con la finalidad de realizar un seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año.
- Revisar diariamente cobertura zonal de los especialistas de aplicación, a través de la información obtenida del sistema CRM.
- Generar reportes de los productos que tienen más rotación, de manera mensual, y en base a esto poder realizar proyecciones de ventas.
- Prospeccionar clientes potenciales a través de una investigación comercial de las empresas a nivel nacional.
- Determinar conjunto con la Gerencia de Comercialización el mejor precio para postular en las subastas.
- Realizar visitas a los clientes junto con los vendedores, analizando y organizando los tiempos y movimientos de las visitas a las instalaciones del cliente, con la finalidad de supervisar y brindar soporte en la gestión de ventas y negociaciones.
- Levantamiento de información de la instrumentación que requieren los clientes, con el fin de asegurar la calidad en los procesos de cotización dentro y fuera de la ciudad.

- Elaborar el reporte de viáticos cada vez que en cumplimiento a sus funciones deba realizar viajes fuera de la ciudad.
- Firmar los contratos en las subastas, en calidad de apoderado comercial, cada vez que se requiera.
- Revisar el nivel de ventas de cada especialista de aplicación, de manera mensual, con la finalidad de verificar el moviendo de las líneas de productos que maneja la compañía.
- Buscar y elegir alternativas de otros canales de distribución y venta, con el fin de asegurar el incremento de volumen de ventas.
- Analizar las visitas a las instalaciones de los clientes y asignar el número de vendedores que se requiere para cubrir con las rutas y objetivos de ventas.
- Coordinar con los vendedores las visitas de acompañamiento con los jefes de producto.
- Proveer a los vendedores todo el material necesario para su desempeño, tales como, padrones de clientes, planos de rutas, formularios, catálogos, cartas, material de publicidad, etc.
- Realizar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de visitas a clientes para promocionarlos.
- Brindar apoyo constante a los especialistas de aplicación, a fin de orientarlos sobre las dudas que tengan.
- Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores verificando los documentos utilizados.
- Redactar informes de ventas semanales o mensuales, según se requiera, sobre las diversas actividades realizadas por parte del equipo de ventas.
- Gestionar el cumplimiento de metas puestas a su equipo de trabajo, a través de un liderazgo efectivo.

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Gerencia de Comercialización, Especialistas de aplicación, Back Office, Asistente de Gerencia de Comercialización.
- Externos: Clientes

3. ¿A quién reporta?

Gerente de Comercialización

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Especialistas de aplicación

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Comercial

Cargo del subalterno: Supervisor de Ventas

Cargo del jefe de área: Gerente Comercial

Nombre del jefe de área: Nancy Vizueta

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Realizar la planificación de visitas a los clientes

- 2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Registro de clientes, Catálogos de productos, fichas técnicas

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación, celular corporativo, Tablet

- 3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

Mínimo 2 años en cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Vendedor de Almacén

Departamento: Gerencia Comercial

Nombre del ocupante del cargo: Lady Valle

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Brindar atención a los clientes vía telefónica y en el almacén, de manera oportuna y cumpliendo los estándares de calidad que solicita la compañía.
- Realizar cotizaciones acordes a los requerimientos de los clientes y realizar el debido seguimiento de las ofertas efectuadas, con la finalidad de gestionar las ventas adecuadamente.
- Elaborar las notas de pedidos correspondientes a los despachos que se deben realizar a los clientes.
- Elaborar solicitudes SILPI de liquidación de importación, cada vez que se requiera en el material en bodega, con el fin de asegurar que se cuente con los materiales que tienen mayor rotación.

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Logística y facturación, bodega, importaciones, Gerencia de Comercialización
- Externos: Clientes, Proveedores, Laboratorio SERLAM

3. ¿A quién reporta?

Gerente de Comercialización

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Computadora, celular corporativo

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Comercial

Cargo del subalterno: Vendedor de Almacén

Cargo del jefe de área: Gerente Comercial

Nombre del jefe de área: Nancy Vizueta

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguna

- 2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Precios de los productos y catálogos

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación, celular corporativo, Tablet

- 3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

Mínimo 6 meses en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Marketing

Departamento: Marketing

Nombre del ocupante del cargo: Natalia Escandón

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Diseñar y promover estrategias de posicionamiento de las marcas, con la finalidad de tener más notoriedad en el mercado.
- Desarrollar diseños de los materiales publicitarios físicos y revisarlos periódicamente, contrastando con el stock, con la finalidad que vendedores, especialistas de aplicación, supervisor de ventas y los jefes de productos cuenten con el material actualizado y necesario para sus visitas con los clientes.
- Realizar investigaciones de mercado de acuerdo lo que desee los gerentes, con el fin de aportar a la toma de decisiones de las estrategias organizacionales y de comercialización.
- Revisar la página web de la compañía, eventual, con la finalidad de revisar y actualizar la información que se comparte.
- Realizar movimientos en las redes sociales de la compañía con el fin de incrementar la participación y presencia en el mercado a través de las redes.
- Capacitar al personal de comercialización respecto al material que se les provee, con el fin de aclarar dudas y llegar a un consenso de la información que se brinda respecto a los productos.
- Realizar el reporte de las actividades de marketing, a fin de evidenciar un seguimiento y evolución de las tareas que se realizan.

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Gerente General, Gerente de Comercialización, Jefes de productos, Asistente de Gerencia de Comercialización, Representante de la Dirección, Vendedores de almacén, Especialistas de aplicación, Importaciones.
- Externos: Proveedores para material publicitario

3. ¿A quién reporta?

Gerente General

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Marketing

Cargo del subalterno: Marketing

Cargo del jefe de área: Gerente General

Nombre del jefe de área: Fernando Escandón

1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?

Rediseñar el material publicitario

2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?

Información: Rediseñar el material publicitario.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?

Mínimo 1 año en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Asistente de Gerencia General

Departamento: Gerencia General

Nombre del ocupante del cargo: Smary Franco

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Elaborar, actualizar y difundir: instructivos, procedimientos, formatos, especificaciones de los diferentes departamentos, con la finalidad de asegurar que el sistema de gestión sea puesto en práctica y respetado en todo momento.
- Verificar la implantación y eficacia de las acciones correctivas ejecutadas, a fin de dar un adecuado cierre para de los procesos de una no conformidad.
- Identificar las mejoras necesarias y las potenciales fuentes de no conformidades y registrarlas haciendo uso del formato de Acciones Preventivas.
- Colaborar en la selección de las acciones correctivas y preventivas a ejecutarse para el tratamiento de las no conformidades y potenciales no conformidades, en conjunto con la Alta Dirección y cuando corresponda la implantación de las mismas.
- Ejecutar el cierre de las acciones correctivas y preventivas en el tratamiento de las no conformidades.
- Mantener la imparcialidad y confidencialidad en sus tratos con clientes y proveedores, o cualquier otra persona que pueda generar conflictos de intereses o presión económica, financiera u otra.
- Implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión, acorde a los objetivos organizacionales, asegurando que se mantiene la integridad del mismo cuando se planifiquen e implementen cambios.
- Organizar y recopilar los informes de las áreas para la Revisión por la Dirección.
- Presentar a la Alta Dirección el reporte de los resultados de las auditorías internas.
- Planificar y organizar las auditorías internas según lo establecido en el calendario y lo solicitado por la dirección.
- Atender reclamos de clientes, registrando las quejas mediante el uso del formato para Reclamantes.

- Informar al cliente el acuse de recibido de las quejas por cada queja que se haya presentado e informar al cliente del resultado de su reclamo.
- Archivar todos los documentos y registros de los procesos bajo su responsabilidad.
- Asegurarse de que los documentos no válidos u obsoletos no sean usados, eliminándolos de cada puesto de trabajo y de árbol electrónico de archivos en el SGC.
- Controlar de documentos del SGC, tales como: declaraciones de políticas, procedimientos y especificaciones.
- Gestionar oportunamente las quejas de los clientes de acuerdo a los procedimientos establecidos hasta el cierre de las mismas y mantener los registros actualizados dentro del SGC.
- Dar soporte en procesos de selección de personal que requiera la compañía en las distintas áreas.

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Gerente General, Gerente de Comercialización, Jefes de productos, Asistente de Gerencia de Comercialización, Representante de la Dirección, Vendedores de almacén, Especialistas de aplicación, Importaciones.
- Externos: Proveedores locales, postulantes.

3. ¿A quién reporta?

Gerente General

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerente General

Cargo del subalterno: Asistente de Gerencia General

Cargo del jefe de área: Gerente General

Nombre del jefe de área: Fernando Escandón

1. **¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguno

2. **¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Instructivos, Procedimientos, Formatos; Documentos del SGC: declaraciones de políticas, procedimientos y especificaciones.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

3. **¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

Mínimo 2 años en los cargos similares

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Cargo del jefe de área: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del jefe de área: Margarita Hidalgo

Cargo del subalterno: Bodeguero

Nombre del ocupante del cargo: *Por contratar*

1. **¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?**

- Elaborar los ingresos de mercadería referente a importación, compra local y devolución de mercadería diariamente.
- Identificar, clasificar y ubicar la mercadería en perchas de la bodega, etiquetándola adecuadamente según el código asignado, con la finalidad de facilitar la búsqueda y control del stock de mercadería.
- Rotular y Embalar la mercadería para despacho y construir pallets especiales para despacho de planchas de empaque cuando se requiera.

- Custodiar y controlar de las existencias en bodega, realizando inventarios físicos semanalmente.
 - Mantener archivada de forma adecuada y actualizada la documentación pertinente a facturas e ingresos y egresos de bodega.
 - Elaborar manual de códigos para proformas y/o facturación, a fin que se cuenta con la información necesaria de los productos para la realización de ofertas.
 - Elaborar la lista de los suministros de oficina que se requieren de manera bimensual, con la finalidad de apoyar de manera adecuada el proceso de comprar de los mismos.
 - Revisar los generadores de energía alterna, con la finalidad de verificar su adecuado funcionamiento y reportar cualquier anomalía que se encuentre.
- 2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?**
- Internos: Todas las áreas de la empresa.
 - Externos: Ninguno.
- 3. ¿A quién reporta?**
- Gerente Financiera Contable y Administrativa
- 4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?**
- Ninguno
- 5. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**
- Ninguna
- 6. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**
- Información: Existencia de Bodega
- Materiales: Suministros de Oficina
- Equipos: Equipos de computación
- 7. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**
- Mínimo 6 meses en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Asistente de Compras e Importaciones

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Nombre del ocupante del cargo: Kathy Banchón

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Solicitar cotizaciones a proveedores para elaboración de SILPIS, en caso se requiera.
- Liquidar solicitudes provisionales de importación (SILPIS), con la finalidad de presentar al departamento de ventas una tentativa de costo para los procesos de cotizaciones a los clientes.
- Solicitar cotizaciones de flete para elaboración de SILPIS, en caso lo requiera.
- Elaborar y enviar órdenes de compra, de manera oportuna, a los proveedores del exterior.
- Elaborar y enviar órdenes de compra locales críticas del grupo empresarial, a los distintos proveedores.
- Realizar seguimiento cerrado de las órdenes de compra críticas con los proveedores locales y del exterior, con la finalidad de optimizar los tiempos de entrega de los productos que se requieren.
- Elaborar y enviar nota de pedido a la aseguradora, que caso que la importación lo requiera.
- Solicitar a la aseguradora póliza de seguro si la importación lo requiere.
- Enviar documentación a la agente de aduana para nacionalización.
- Liquidación e ingreso de mercadería de importación que ha sido ingresada a bodega, al sistema Fragata, diariamente.
- Elaborar facturas y documentos para aduana, para exportaciones temporales del grupo empresarial, en caso que se requiera.
- Gestionar y dar seguimiento a las exportaciones temporales del grupo empresarial, con la finalidad de asegurar que se cumplan los requerimientos por los que fue exportarte temporalmente, en caso que se requiera.
- Gestionar el proceso de re-importación definitiva de mercadería del grupo empresarial, cada vez que se requiera.
- Realizar la creación de códigos de mercadería, a fin de hacer los movimientos internos de entrada y salida, cada vez que se requiera.

- Enviar los status de órdenes de compra de importación a la Gerencia de Comercialización, con la finalidad de comunicar mercadería la fecha de arribo de la mercadería.
- 2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?**
- Internos: Contabilidad, Gerencia General, Gerencia de Comercialización, Especialista de Aplicación, Back Office, vendedores de almacén, bodega, Gerente Financiera Contable y Administrativa.
 - Externos: Proveedores del exterior y locales
- 3. ¿A quién reporta?**
- Gerente Financiera Contable y Administrativa
- 4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?**
- Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Cargo del subalterno: Asistente de Compras e Importaciones

Cargo del jefe de área: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del jefe de área: Margarita Hidalgo

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguna

- 2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Listas de precios de proveedores nacionales y del exterior, costos.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?

Mínimo 1 año en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Asistente de Contabilidad

Departamento: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del ocupante del cargo: Fernanda Morán

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Recibir y procesar las de órdenes de compra de suministros de oficina y limpieza de forma bimensual.
- Gestionar los depósitos de cobros recibidos de manera diaria, con la finalidad de asegurarse del ingreso a bancos de la gestión de cobranza.
- Elaborar facturas en el sistema Fragata para proceder con el despacho de la mercadería.
- Coordinar el retiro de mercadería con los clientes en el caso de despachos en provincia.
- Elaborar las declaraciones de impuestos de mensualmente de manera oportuna, respetando las fechas establecidas por el SRI, con la finalidad de evitar retrasos o moras.
- Elaborar los roles de pago y realizar el registro de novedades al IESS, de manera mensual.
- Realizar el ingreso de la información contable al sistema informático vigente, diariamente.
- Elaborar de conciliaciones bancarias y cierre de T/C, de manera mensual.
- Gestionar los pagos a proveedores, semanalmente, con la finalidad de cumplir con fechas establecidas

- Elaborar el detalle de IVA referente a compras e importaciones, mensualmente, con la finalidad soportar adecuadamente las declaraciones.
- Mantener al día el archivo de los documentos contables, a fin de asegurar el orden y adecuado manejo de los mismos.
- Revisar mayores contables de manera mensual, con la finalidad de verificar la correcta contabilización de las diferentes transacciones.
- Gestionar soportes de movilización por parte del equipo de ventas, semanalmente, para su revisión y posterior liquidación.
- Gestionar soportes de gastos de caja de Guayaquil y Quito, semanalmente, para su revisión y posterior liquidación.
- Coordinar las visitas para el mantenimiento de instalaciones, según el programa establecido, de manera mensual.
- Coordinar las compras de insumos y materiales de oficina, de manera bimensual.
- Elaborar el registro de mantenimiento de camioneta de la empresa, de manera mensual, a fin de estar al día con los mantenimientos requeridos y procurar el estado del vehículo.
- Gestionar la elaboración de comprobantes autorizados, tales como RT, FAC, LIQ.
- Gestionar la elaboración de Pólizas de Cump, contratos y anticipos.
- Brindar apoyo en las gestiones de matriculación de vehículo, contratación o renovación de seguros, según se requiera.
- Elaborar nota de pedido y revisar costos para la facturación de SPM a CIAPROMASE, según se requiera.
- Realizar la gestión tributaria del grupo empresarial mensualmente, respetando los tiempos establecidos.
- Realizar el reporte de pago de beneficios sociales al MRL, correspondiente a decimotercero, decimocuarto, vacaciones y otros, de manera mensual.
- Elaborar contratos de trabajo y actas de finiquito en el MRL, cada vez que se requiera.

- Realizar el registro de novedades varias al IESS, tales como aviso de entrada y salida, de manera mensual.
 - Coordinar el muestro de stock aleatorio de la mercadería ingresada, de manera quincenal, con la finalidad de contrastar la mercadería que ha sido ingresada al sistema y su existencia en bodega.
 - Registrar y controlar de permisos varios y vacaciones de los colaboradores, de manera mensual.
 - Presentar información de las ventas a crédito, a la DINARDAP y SUPERCIA, de manera mensual.
 - Realizar la gestión societaria del grupo empresarial, cada vez que se requiera.
 - Gestionar y controlar los reglamentos internos y SSO, y su debida actualización en caso que se requiera.
 - Gestionar y actualizar las matrices legales del grupo empresarial, de manera mensual.
- 2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?**
- Internos: Todas las áreas de la empresa
 - Externos: Instituciones del estado, proveedores locales.
- 3. ¿A quién reporta?**
- Gerente Financiera Contable y Administrativa
- 4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?**
- Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Cargo del subalterno: Asistente de Contabilidad

Cargo del jefe de área: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del jefe de área: Margarita Hidalgo

1. **¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguna

2. **¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Información tributaria y contable de la empresa

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

3. **¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

Mínimo 2 año en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Despachador

Departamento: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del ocupante del cargo: Javier Yepez

1. **¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?**

- Despachar instrumentos y equipos a los clientes, dentro y fuera de la ciudad, cumpliendo las rutas y horarios establecidos.
- Brindar apoyo en las actividades de mensajería y cobranzas fuera del perímetro urbano, cada vez que se requiera.
- Realizar la compra de herramientas o instrumentos para los productos que se requiera entregar a los clientes, a fin de que el despacho sea óptimo y cuente con todos los materiales necesarios; así mismo, elaborar las retenciones al momento de la compra
- Llevar el vehículo de empresa al taller, cada vez que se requiera y en cumplimiento del control de mantenimiento del vehículo, a fin de procurar el buen estado del mismo.

- Revisar la mercadería que se entrega, a fin de cumplir con las políticas y sistema de calidad de la empresa.
- 2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?**
- Internos: Todas las áreas de la empresa
 - Externos: Clientes.
- 3. ¿A quién reporta?**
- Gerente Financiera Contable y Administrativa
- 4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?**
- Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Cargo del subalterno: Despachador

Cargo del jefe de área: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del jefe de área: Margarita Hidalgo

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguna

- 2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: No aplica

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora, celular

- 3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

Mínimo 6 meses en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Gerente Financiero Contable y Administrativo

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Nombre del ocupante del cargo: Margarita Hidalgo

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Supervisar las actividades del proceso de Logística (despacho de la mercadería dentro y fuera de la ciudad), con la finalidad que los productos lleguen al cliente en forma óptima.
- Supervisar las actividades del proceso de Facturación, Logística y Cobranzas (emisión de facturas, guías de remisión, notas de crédito, cobros, llamadas por cobranzas, análisis de solicitud de crédito), con la finalidad que el cliente reciba las facturas y lograr luego la recuperación de la cobranza de las mismas según el crédito otorgado.
- Supervisar las actividades del proceso de Bodega (ingreso y despacho de mercadería a bodega y el respectivo etiquetado y ubicación de la mercadería), con la finalidad de lograr el correcto ingreso de los productos al ingresar a bodega y el correcto despacho de los mismos.
- Supervisar los registros y actividades contables que se realizan cada día, con la finalidad de que se reflejen todas las transacciones generadas por la compra-venta de los productos que se comercializa.
- Supervisar las actividades de mensajería-conserjería que se generan cada día, con la finalidad de que las mismas se cumplan según lo solicitado y requerido.
- Gestionar las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, así como valores y documentos que administra la empresa.
- Gestionar las actividades tributarias de la compañía cumpliendo los tiempos y lineamientos establecidos por la Directiva y organismos de regulación.

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Gerente General, Gerencia de Comercialización, Bodega, Importaciones, Contabilidad, Facturación Logística y Cobranzas, Mensajero, Jefe de Zona Norte.
- Externos: Planificaciones de actividades y redistribución de la carga de trabajo de subordinados.

3. ¿A quién reporta?

Gerente General

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Contabilidad

Compras e Importaciones

Facturación Logística y Cobranzas

Jefe de Zona Norte

Bodega

Mensajero

Despachador

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Cargo del subalterno: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Jefe Inmediato: Gerente General

Nombre del Jefe Inmediato: Fernando Rendón

1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?

Planificaciones de actividades y redistribución de la carga de trabajo de subordinados

2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?

Información: Listas de precios de proveedores nacionales y del exterior, Movimientos contables, valores de importación

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?

Mínimo 4 años en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Jefe de Zona Norte

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Nombre del ocupante del cargo: Liseth Flores

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Supervisar al personal en oficina Quito, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de todas las actividades establecidas.
- Revisar que las instalaciones (oficina físicamente) se conserven en buen estado para seguridad de todos los trabajadores.
- Llevar el registro del estado y mantenimiento del vehículo, con la finalidad de asegurar que se encuentre en buenas condiciones para viajes o salidas por logísticas.
- Controlar que la documentación del vehículo se encuentre vigente para los procesos de revisión y matriculación.
- Coordinar actividades fuera de oficina y llevar un control de uso del vehículo.
- Gestionar los pagos de servicios básicos de oficina cada mes.
- Solicitar a la propietaria, la factura por arriendo de oficina.
- Coordinar y controlar el adecuado abastecimiento de los suministros y útiles de aseo de la oficina, cada vez que se requiera.
- Revisar que la mercadería sea la correcta y cuente con la documentación necesaria, con la finalidad de asegurar que se encuentre en buen estado previo despacho al cliente.
- Confirmar el status de facturas luego de haber entregado el material para posterior entrega a contabilidad.
- Brindar apoyo en la gestión de cobranza, llamando a los clientes de Quito en mora o próximos a vencimiento de facturas, y así mismo Informar por correo los reportes de cobranzas al departamento financiero.
- Coordinar retiro de cheques y depósitos, posterior notificar por correo.
- Confirmar retenciones y retiro de las mismas cuando se requiera.
- Coordinar entrega de facturas físicas cuando se requiera.

- Realizar envío de valijas con documentación importantes a Ciapromase Guayaquil.
 - Archivar todos los recibidos, facturas, retenciones, guías, y demás documentos, procurando tener un archivo ordenado.
- 2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?**
- Internos: Todas las áreas de la empresa
 - Externos: Proveedores por servicios como SERLAM, METROLOGIC, ELICRON y transportistas.
- 3. ¿A quién reporta?**
- Gerente Financiera Contable y Administrativa
- 4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?**
- Mensajero y Despachador UIO

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Cargo del subalterno: Jefe de Zona Norte

Cargo del jefe de área: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del jefe de área: Margarita Hidalgo

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguna

- 2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Lista de clientes

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

- 3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

Mínimo 2 años en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Asistente de Logística Facturación y Cobranzas

Departamento: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del ocupante del cargo: María Ronquillo

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Elaborar facturas, guías de remisión y notas de crédito a clientes del grupo empresarial.
- Elaborar guías emitidas y coordinar con los transportistas contratados para despachos de ítems de los productos a los clientes.
- Realizar la gestión de cobranzas a través del envío de correos con los estados de cuenta a las empresas que tengan facturas vencidas.
- Elaborar la hoja de ruta para los recorridos que deben realizar el Despachador y Mensajero diariamente.
- Confirmar con los clientes la recepción de la mercadería, con la finalidad de asegurar que la mercadería fue recibida conforme a lo requerido por los clientes.
- Coordinar el despacho de la mercadería con bodeguero y despachador, diariamente.
- Receptar las órdenes de compra de los suministros de oficina y limpieza, con la finalidad de proceder con las compras bimensuales.
- Realizar el análisis de solicitudes de crédito de clientes nuevo.
- Realizar de manera periódica y constante gestión de cobranzas.
- Coordinar con el mensajero el retiro de cheques correspondiente a pagos de los clientes.
- Elaborar los Reportes de cobranzas diariamente e informar a la Gerente Financiera cuando un cliente realice pagos por medio de transferencias, con la finalidad que se realice la verificación de la misma.
- Solicitar seguro de transporte cuando la mercadería que se va a transportar supera los \$20.000,00, con el fin de asegurar la entrega de forma segura.
- Imprimir y clasificar las facturas de cobranza, con la finalidad de que estas sirvan como respaldo en la entrega de la mercadería a los clientes.
- Revisar en la página del SRI, las retenciones electrónicas emitidas al grupo empresarial, con la finalidad de confirmar la adecuada emisión.

- Elaborar el flujo de cuentas por cobrar, de manera mensual, con la finalidad de tener una proyección de cobros real y actualizada.
- 2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?**
- Internos: Gerente Financiera Contable y Administrativa, Despachador, Mensajero, Equipo de ventas.
 - Externos: Clientes, Transportistas.
- 3. ¿A quién reporta?**
- Gerente Financiera Contable y Administrativa
- 4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?**
- Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Cargo del subalterno: Asistente de Logística Facturación y Cobranzas

Cargo del jefe de área: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del jefe de área: Margarita Hidalgo

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguna

- 2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Lista de clientes y cuentas por cobrar.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

- 3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

Mínimo 1 año en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Mensajero y Despachador

Departamento: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del ocupante del cargo: William Ortiz

1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?

- Recibir la mercadería que debe ser entregada a los clientes y revisar el estado de la misma, con la finalidad de asegurar que se encuentre en condiciones óptimas, cumpliendo con los estándares de calidad de la empresa.
- Preparar la mercadería para la entrega a los clientes, asegurándose de contar con las respectivas facturas y retenciones.
- Realizar la compra de los suministros de oficina y útiles de aseo, según lo determine el jefe inmediato.
- Realizar los depósitos en los bancos, ya sea en efectivo o cheque, diariamente, con la finalidad de que se reflejen todos los ingresos.
- Realizar el retiro de cheques y pagos de los clientes diariamente, cumpliendo el recorrido y horarios establecidos por el jefe inmediato.
- Informar cualquier novedad que se presente con el vehículo asignado a la oficina de Quito, así como llevar el control de los mantenimientos que se deben realizar eventualmente, con la finalidad procurar el buen estado del mismo.
- Realizar el retiro de instrumentos de los clientes por diversas razones que se requiera.

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

Internos: Jefe de Zona Norte

Externos: Clientes

3. ¿A quién reporta?

Jefe de Zona Norte

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Cargo del subalterno: Mensajero y Despachador

Cargo del jefe de área: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del jefe de área: Margarita Hidalgo

- 1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**

Ninguna

- 2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**

Información: Ninguna

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipos de computación, Celular

- 3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

Mínimo 1 año en los cargos similares

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo: Mensajero

Departamento: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del ocupante del cargo: Javier Rodríguez

- 1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?**

- Realizar la compra de los suministros de oficina y útiles de aseo, según lo determine el jefe inmediato.

- Realizar los depósitos en los bancos, ya sea en efectivo o cheque, diariamente, con la finalidad de que se reflejen todos los ingresos.
- Realizar la entrega de documentos requeridos en distintas empresas, Instituciones del Estado y bancos, cumpliendo la ruta establecida por el jefe inmediato.
- Realizar los envíos de sobres por servientregas y otras agencias en caso que se quiera, según lo establezca el jefe inmediato.
- Verificar el stock de suministros varios que se requiera en la oficina de Guayaquil, con la finalidad de realizar el adecuado abastecimiento, por medio de las compras, cada 3 días.
- Brindar apoyo en las actividades de cobranzas, retirando cheques de clientes que se encuentran cerca de la oficina, en caso que se requiera.

2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?

- Internos: Todas las áreas de la empresa
- Externos: Pagos de clientes.

3. ¿A quién reporta?

Gerente Financiera Contable y Administrativa

4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?

- Ninguno

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa

Cargo del subalterno: Mensajero

Cargo del jefe de área: Gerente Financiera Contable y Administrativa

Nombre del jefe de área: Margarita Hidalgo

1. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?

Ninguna

2. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?

Información: Lista de clientes

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Celular.

3. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?

Mínimo 1 año en los cargos similares

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS PARA LA ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DE CARGO

El siguiente grupo entrevistas fueron para el trabajo de campo y se elaboraron con la finalidad de determinar las competencias de conocimiento, educación, experiencia y comportamientos que requieren los puestos de trabajo. El primer grupo de entrevistas se basó en identificar las funciones de los cargos, los contactos que mantienen durante sus actividades y funciones, y a que cargos supervisa y reporta.

El segundo grupo de entrevistas se aplicó a los Gerentes de área, con la finalidad de confirmar la información obtenida sobre el personal que tiene a su cargo. Además, se indagó sobre los límites en la autoridad y responsabilidad de dichos cargos. Finalmente, se realizó la revisión de la propuesta del perfil de los cargos y se determinaron las competencias profesionales requeridas para el desempeño de cada puesto.

Los resultados de estas entrevistas, evidenciaron que la mayor parte de los puestos de trabajo no poseían una descripción de cargo actualizada y varios cargos no poseían su descripción. Además, las descripciones de los puestos de trabajo que ya existían eran muy superficiales, y no indagaban a fondo de lo que debe hacer el colaborador. Las competencias relacionadas con el comportamiento de los colaboradores por cada puesto no existían en los perfiles y su concepto fue simplificado.

Acorde a las competencias profesionales establecidas y aprobadas por las gerencias, los indicadores para medir dichas competencias son los siguientes:

Tabla 7

Indicadores de las competencias profesionales

COMPETENCIAS	INDICADORES
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para generar compromiso • Capacidad para asegurar una adecuada conducción de las personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para fomentar a otros tanto en conocimientos como en competencias. • Capacidad para ofrecer retroalimentación.
Visión estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno. • Capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para alcanzar objetivos de alto desempeño.
Capacidad de planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea. • Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas. • Capacidad de llevar control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.
Cierre de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes. • Capacidad de ofrecer propuestas y soluciones oportunas.
Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida.
Influencia y negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos. • Capacidad para influenciar a

	<p>otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios.</p>
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza en la obtención de buenos resultados. • Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. • Capacidad para respetar las normas establecidas.
Temple y dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos.
Orientación al cliente interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo, con la finalidad de alcanzar objetivos grupales.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS PROFESIONALES Y ACTITUDINALES

1. Antecedentes

La propuesta de un sistema de gestión por competencias profesionales y actitudinales, nace de la necesidad de la organización de cumplir con el apartado que se refiere a competencias, de la norma ISO 9001. La organización identificó las competencias que pide la norma, es decir, los conocimientos, educación y experiencias; pero existían problemas, el personal incumplía, no les brindaban la importancia necesaria a sus labores, y en ocasiones desconocían los procesos ya establecidos.

La dirección evidenció que se necesitaban establecer mejor las competencias que demanda la norma, e identificar las competencias relacionadas al comportamiento. Debido a que de esta forma se orientarán mejor los procesos y el personal a cumplir con los objetivos organizacionales y poner fin a los problemas que se mencionaron anteriormente. Además, se requerían herramientas que ayuden a evaluar por competencias al personal y darle seguimiento, para cumplir con la norma.

La siguiente propuesta consta de tres elementos vitales que facilitan una adecuada gestión de las competencias que requiere la compañía. En primera instancia, se propone la identificación de las competencias mediante la elaboración de descripciones de cargo del personal, pues permite obtener la información necesaria para identificar las competencias ideales. Se propone una plantilla para la evaluación de las competencias, que permita conocer el grado actual de las mismas. Finalmente se propone una plantilla que facilite documentar y evidenciar la gestión de las competencias, además permitirá conocer la brecha entre las competencias identificadas y el grado ideal.

2. Objetivos de la propuesta

- Determinar las competencias actitudinales y profesionales que formarán parte de todo el personal de CIAPROMASE S.A.
- Diseñar un modelo de descripciones de cargo, con el que se gestione la información para determinar las competencias actitudinales y profesiones.
- Diseñar un modelo de evaluación para las competencias profesionales y actitudinales relacionadas con el comportamiento.
- Diseñar una matriz de registro que permita a la organización documentar y evidenciar la gestión de las competencias de los cargos.

3. Desarrollo de la propuesta

La propuesta del trabajo comienza con la aplicación de la metodología de libro Diccionario por Competencias La Trilogía de Martha Alles, en el cual se expone que, para identificar las competencias cardinales o actitudinales, se debe realizar una reunión con la alta dirección de la organización, debido a que son ellos quienes conocen son los comportamientos que requieren. Luego de escoger las competencias se debe adaptarlas a la necesidad de la organización, el libro sirve como una guía de ejemplo.

Junto con el Gerente General de CIAPROMASE S.A., se identificaron las competencias que requiere la organización, las cuales son compromiso con la calidad, conciencia organizacional, ética y sencillez, principio de subsidiaridad y responsabilidad social. Estas competencias fueron adaptadas a las indicaciones que le parecieron apropiadas al Gerente General y además se simplificó la redacción.

El siguiente paso fue identificar por medio de entrevista a los colaboradores las funciones y los contactos externos e internos que mantienen durante la ejecución de sus labores. Luego, se realizó un análisis de la información recolectada para proponer a los jefes de área, las competencias de comportamiento en relación a los puestos que tienen bajo su cargo. Los jefes

de área estuvieron satisfechos con las competencias seleccionadas, pero se realizaron pequeñas adecuaciones necesarias.

En esa misma reunión con los jefes de área, se aprovechó para confirmar la información brindada por los colaboradores de sus funciones y contactos. Además, se determinó el límite de autoridad y responsabilidad de cada cargo; y se establecieron el resto de las competencias profesionales, es decir, educación, conocimientos y experiencias necesarias.

La herramienta en la cual se redactó toda la información obtenida fue las descripciones de cargo. Para lo cual se realizó un nuevo modelo más completo, debido a que el anterior que poseía la organización, no brindaba muchos detalles de los cargos. El nuevo modelo incluyó:

- Contactos internos y externos.
- Límites de autoridad y responsabilidad.
- Descripciones más profundas de las funciones y una estructura más apropiada, donde se consideraba la finalidad de las funciones y en caso de que se requiera la frecuencia en que se realizan y las herramientas necesarias.
- Criterios de desempeño del cargo, donde se brinda información de las competencias actitudinales que se espera que tenga el personal en el cumplimiento de sus funciones.
- Perfil del cargo, donde se detalla las competencias profesionales, conocimientos, experiencias, educación y los comportamientos junto con la descripción del nivel que debería encontrarse la persona que ocupa el puesto.

Las competencias actitudinales y profesionales relacionadas al comportamiento, fueron redactadas a manera de resumen y abordando los cuatro distintos niveles, con los cambios ya establecidos, en un documento llamado diccionario de competencias. Este documento junto con las herramientas de recolección de información, fueron entregados a la

Representante de la Dirección, quien será la encargada de manejar este proceso en caso de que se deseen implementar cambios.

A continuación se presenta la propuesta de descripciones de cargo, usando la nomenclatura que consideramos adecuada, y conservando la estructura que presenta la empresa en su organigrama funcional.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Asistente de Gerencia General
Departamento: Gerencia General
Reporte a: Gerente General
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Mando operativo

RESUMEN DEL CARGO

1. Gestionar y controlar el Sistema de Gestión de Calidad vigente en la compañía, con la finalidad que asegure el alcance de los objetivos organizacionales, e incrementar los estándares de calidad.
2. Cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Elaborar, actualizar y difundir: instructivos, procedimientos, formatos, especificaciones de los diferentes departamentos, con la finalidad de asegurar que el sistema de gestión sea puesto en práctica y respetado en todo momento. *2
- Verificar la implantación y eficacia de las acciones correctivas ejecutadas, a fin de dar un adecuado cierre para de los procesos de una no conformidad. *2
- Identificar las mejoras necesarias y las potenciales fuentes de no conformidades y registrarlas haciendo uso del formato de Acciones Preventivas. *2
- Colaborar en la selección de las acciones correctivas y preventivas a ejecutarse para el tratamiento de las no conformidades y potenciales no conformidades, en conjunto con la Alta Dirección y cuando corresponda la implantación de las mismas. *2
- Ejecutar el cierre de las acciones correctivas y preventivas en el tratamiento de las no conformidades. *2
- Mantener la imparcialidad y confidencialidad en sus tratos con clientes y proveedores, o cualquier otra persona que pueda generar conflictos de intereses o presión económica, financiera u otra. *2
- Implementar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión, acorde a los objetivos organizacionales, asegurando que se mantiene la integridad del mismo cuando se planifiquen e implementen cambios. *2
- Organizar y recopilar los informes de las áreas para la Revisión por la Dirección. *2
- Presentar a la Alta Dirección el reporte de los resultados de las auditorías internas. *2

- Planificar y organizar las auditorías internas según lo establecido en el calendario y lo solicitado por la dirección. *2
- Atender reclamos de clientes, registrando las quejas mediante el uso del formato para Reclamantes. *2
- Informar al cliente el acuse de recibido de las quejas por cada queja que se haya presentado e informar al cliente del resultado de su reclamo. *2
- Archivar todos los documentos y registros de los procesos bajo su responsabilidad. *2
- Asegurarse de que los documentos no válidos u obsoletos no sean usados, eliminándolos de cada puesto de trabajo y de árbol electrónico de archivos en el SGC. *2
- Controlar de documentos del SGC, tales como: declaraciones de políticas, procedimientos y especificaciones. *2
- Gestionar oportunamente las quejas de los clientes de acuerdo a los procedimientos establecidos hasta el cierre de las mismas y mantener los registros actualizados dentro del SGC. *2
- Dar soporte en procesos de selección de personal que requiera la compañía en las distintas áreas. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Asistente de Gerencia General, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Gerente General, Gerente de Comercial, Jefes de productos, Asistente de Gerencia de Comercial, Representante de la Dirección, Vendedores de almacén, Especialistas de aplicación, Importaciones.

Fuera de la empresa:
Proveedores locales, postulantes.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna.

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Instructivos, Procedimientos, Formatos; Documentos del SGC: declaraciones de políticas, procedimientos y especificaciones

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejorar continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO

EDUCACIÓN: Ingeniería comercial, Administración de empresas o carreras afines.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima 2 años en cargos similares				
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Manejo intermedio de Word- Manejo avanzado de Excel- Conocimiento básico sobre los productos del giro del negocio.- Manejo de Sistema de Gestión de Calidad.- Conocimiento sobre normas de calidad	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Comunicación eficaz		X		
Responsabilidad		X			
Productividad		X			

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

<p>❖ Comunicación eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. • Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. • Capacidad para promover dentro de su departamento el intercambio permanente de la información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. • Capacidad para hacer el uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
<p>❖ Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento en su área. • Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional, con un enfoque de mediano plazo mediano plazo. • Capacidad para implementar las normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Implica ser un referente dentro de su área y en el ámbito de la organización por su responsabilidad profesional y personal.
<p>❖ Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. • Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. • Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y la calidad de su desempeño.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Marketing
Departamento: Marketing
Reporte a: Gerente General
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Mando Medio

RESUMEN DEL CARGO

1. Gestionar las actividades de marketing de la compañía, así como los diseños publicitarios de los productos, con la finalidad de incrementar la notoriedad en el mercado a través de estrategias acordes a los objetivos organizacionales y visión de la Gerencia General.
2. Cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Diseñar y promover estrategias de posicionamiento de las marcas, con la finalidad de tener más notoriedad en el mercado. *2
- Desarrollar diseños de los materiales publicitarios físicos y revisarlos periódicamente, contrastando con el stock, con la finalidad que vendedores, especialistas de aplicación, supervisor de ventas y los jefes de productos cuenten con el material actualizado y necesario para sus visitas con los clientes. *2
- Realizar investigaciones de mercado de acuerdo lo que desee los gerentes, con el fin de aportar a la toma de decisiones de las estrategias organizacionales y de comercialización. *2
- Revisar la página web de la compañía, eventual, con la finalidad de revisar y actualizar la información que se comparte. *2
- Realizar movimientos en las redes sociales de la compañía con el fin de incrementar la participación y presencia en el mercado a través de las redes. *2
- Capacitar al personal de comercialización respecto al material que se les provee, con el fin de aclarar dudas y llegar a un consenso de la información que se brinda respecto a los productos. *2
- Realizar el reporte de las actividades de marketing, a fin de evidenciar un seguimiento y evolución de las tareas que se realizan. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias

6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El responsable de Marketing, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Gerente General, Gerente Comercial, Jefes de Productos, Asistente de Gerencia de Comercial, Asistente de Gerencia General, Vendedores de almacén, Especialistas de aplicación, Importaciones.

Fuera de la empresa:
Proveedores para material publicitario.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Rediseñar el material publicitario.

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Rediseñar el material publicitario.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejorar continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO					
EDUCACIÓN: Ingeniería en Publicidad y Marketing, Ingeniería comercial o carreras afines.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima 1 año en cargos similares				
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Manejo avanzado de Adobe Illustrator y Photoshop- Manejo intermedio de Word- Manejo avanzado de Excel- Conocimiento básico sobre los productos del giro del negocio.	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Comunicación eficaz			X	
Responsabilidad			X		
Productividad		X			

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar.• Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar.• Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
❖ Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre los colaboradores.• Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional un enfoque de corto plazo.• Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.• Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.
❖ Productividad	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos.• Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado.• Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y la calidad de su desempeño.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Asistente de Back Office
Departamento: Gerencia Comercial
Reporte a: Gerente Comercial
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

RESUMEN DEL CARGO

1. Apoyar y gestionar los procesos de ventas, brindando la información necesaria para las cotizaciones e importaciones de los instrumentos que requieren los clientes.
2. Cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Asistir a los vendedores y gerentes de producto con la finalidad de apoyar y garantizar una apropiada gestión de ventas. *2
- Recibir las solicitudes de cotización y gestionarlas de manera eficaz. *2
- Gestionar las órdenes de compra de los clientes. *2
- Gestionar los procesos en el portal de compras públicas, revisar las invitaciones recibidas y enviar la información referente a ofertas, realizando el respectivo seguimiento hasta el despacho de los instrumentos. *2
- Elaborar ofertas en el sistema Multinet y enviarlas por correo a los clientes diariamente. *2
- Seleccionar los instrumentos previos a la cotización de los clientes. *2
- Diseñar instrumentos para aplicaciones específicas para los procesos de ventas. *2
- Realizar consultas a fábrica para confirmar el uso y los precios de los instrumentos, previo a la cotización de los clientes. *2
- Realizar SILPIS para el proceso de importación de los instrumentos requeridos, cada vez que se quiera. *2
- Crear códigos de los productos para realizar las cotizaciones. *2
- Realizar ofertas económicas y técnicas en caso que se requiera. *2
- Tramitar las órdenes de compra de los clientes de manera oportuna. *2
- Realizar órdenes de compra al exterior de acuerdo a los requerimientos locales. *2
- Controlar y organizar las tareas de los procesos de compras públicas de acuerdo al calendario del proceso a participar. *2

- Revisar las especificaciones técnicas de los productos antes de la entrega, con la finalidad de asegurar que se despache acorde a la oferta. *4
- Realizar reporte de compras de los clientes cuando se requiera. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el valor de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El asistente de Back Office, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Especialistas de aplicación, Jefes de Producto, Gerencia de Comercial y Supervisor de ventas, Importaciones, Facturación y Contabilidad.

Fuera de la empresa: Clientes, Proveedores.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna.

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Lista proveedores y precios.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO DEL CARGO

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO					
EDUCACIÓN: Mínimo bachiller o cursando Administración de empresas, Ingeniería comercial o carreras afines.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima de 1 año en cargos similares				
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Conocimientos en procesos del portal de compras públicas.- Manejo avanzado en Word y Excel.- Conocimiento básico de los productos del giro del negocio.	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Trabajo en equipo			X	
Comunicación eficaz			X		
Orientación al cliente interno y externo.			X		

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, provee el intercambio en otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados.• Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.• Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización.• Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre los colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar.• Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar.

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Orientación al cliente interno y externo. <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). • Capacidad para mantenerse atento y atender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y la forma que ellos esperan.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	Ing. Nancy Vizuela Gerente Comercial CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Asistente de Gerencia Comercial
Departamento: Gerencia Comercial
Reporte a: Gerente Comercial
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

RESUMEN DEL CARGO

1. Asistir a la Gerencia Comercial y brindar apoyo a las actividades que repercuten al alcance de objetivos departamento.
2. Cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Revisar periódicamente el stock de productos en bodega, a fin de contar con un soporte que brinde la información necesaria para la elaboración las órdenes de compra. *4
- Elaborar órdenes compra acorde a las necesidades de reposición de las diferentes líneas, con la finalidad de contar con un stock que permita brindar una pronta respuesta por parte de las fuerzas de venta. *2
- Asistir a la Gerencia de Comercialización en diversas actividades, tales como, la elaboración de diferentes reportes que se requieran. *2
- Establecer, y, de ser necesario, redistribuir la carga de trabajo entre las asistentes de Back office *2
- Revisar y analizar las cantidades disponibles versus lo estimado a reponer de cada producto, de acuerdo a cada proveedor. *2
- Elaborar el reporte de cantidades estimadas a reponer diariamente. *2
- Elaborar órdenes de compras al exterior para reposición de stock, y enviar por correo a importaciones con copia a Gerente Comercial, Gerencia General y Gerencia Financiera. *2

- Elaborar reportes de ventas por vendedor, por marcas y por líneas de productos, a través de la información que se obtiene del sistema multinec. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al Jefe Inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Asistente de Gerencia de Comercialización, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Back office, Gerente Comercial, Importaciones, Contabilidad, Bodega, Gerencia General, Especialistas de aplicación,

Fuera de la empresa: Clientes.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro del departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Stock de productos.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que forman parte de la organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que su cargo no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO					
EDUCACIÓN: Mínimo bachiller o cursando carreras en Administración de empresas, Ingeniería comercial o carreras afines.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima de 1 año en cargos similares				
FORMACIÓN: - Manejo intermedio de Word - Manejo avanzado de Excel - Manejo de órdenes de compra - Conocimiento básico sobre los productos del giro del negocio.	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Trabajo en equipo			X	
	Comunicación eficaz			X	
Responsabilidad			X		
Productividad		X			

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, provee el intercambio en otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados.• Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.• Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización.• Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre los colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar.• Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar.

<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
<p>❖ Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre los colaboradores. • Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional un enfoque de corto plazo. • Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.
<p>❖ Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. • Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. • Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y la calidad de su desempeño.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	Ing. Nancy Vizueta Gerente Comercial CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Especialista de aplicación
Departamento: Gerencia Comercial
Reporte a: Supervisor de ventas
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

RESUMEN DEL CARGO

1. Realizar la gestión ventas de las distintas líneas de productos que tiene la compañía, participando de forma activa de todas las actividades que implica, detectando oportunidades de negocios y realizando el apropiado seguimiento a los clientes.
2. Cumplir con las políticas internas de la Compañía, políticas administrativas, sistema de calidad, así como estándares sociales y laborales.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Realizar visitas técnicas a los clientes, diariamente, con la finalidad de encontrar oportunidades de ventas. *2

- Generar códigos para los equipos, con la finalidad de cotizar los equipos adecuados para los procesos diariamente. *2
- Realizar el levantamiento de información sobre los equipos de los clientes y sus condiciones que ellos requieren, con la finalidad de realizar una oferta conveniente que se ajuste a las necesidades del cliente. *2
- Presentar demos a los clientes como parte de la gestión de ventas. *2
- Realizar reportes de viajes que hayan sido realizados como parte de las gestiones de ventas. *2
- Realizar reporte de visitas y seguimiento de clientes por medio del SRM, diariamente. *2
- Realizar reporte de oportunidades de ventas, diariamente, con la finalidad de ingresar información correspondiente a los procesos de ventas y las proyecciones de ventas respecto a clientes interesados. *2
- Estar presente en la puesta en marcha de los equipos, con la finalidad de verificar que la mercadería se encuentre acorde a las necesidades y requerimientos del cliente. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. * 2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos de ventas y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiaridad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Especialista de aplicación, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:
Dentro de la empresa: Supervisor de ventas, Asistentes de Back office.
Fuera de la empresa: Clientes.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Catálogos de productos, fichas técnicas.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación, celular corporativo, Tablet.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejorar continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no la cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

<u>PERFIL PARA EL CARGO</u>					
EDUCACIÓN: Mínimo bachiller físico químico o cursando carrera de tecnólogos eléctricos, electrónicos, o carreras afines a ventas.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima de 6 meses en cargos similares				
FORMACIÓN: - Manejo intermedio de Word y Excel. - Conocimiento básico de los productos del giro del negocio. - Conocimiento básico de química y física.	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Comunicación eficaz			X	
	Temple y dinamismo			X	
Influencia y negociación			X		
Cierre de acuerdos			X		

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Temple y dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para mantener firmeza y perseverancia en la realización de aquellas acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados en su área o puesto de trabajo, aún en situaciones difíciles, y sostener un nivel constante en su desempeño.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar. • Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
❖ Influencia y negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para persuadir a otras personas, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. • Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.
❖ Cierre de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para desarrollar soluciones específicas, sobre la base de su conocimiento acerca de los productos y su experiencia previa, que le permitan concretar acuerdos puntuales con el cliente. • Capacidad para lograr que este tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	Ing. Nancy Vizuela Gerente Comercial CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

<u>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</u>
--

Cargo: Gerente Comercial
Departamento: Gerencia de Comercial
Reporte a: Gerente General
Supervisa a: Vendedores de Almacén, Jefe de Producto – Automatización y Control, Jefe de Producto – Instrumentación, Supervisor de Ventas, Especialistas de Aplicación, Asistente de Gerencia de Comercial, Asistentes de Back Office.
Nivel de Jerarquía: Mando Alto

<u>RESUMEN DEL CARGO</u>

1. Supervisar y promover las actividades de comercialización, de las diferentes líneas de productos y marca de la compañía, con la finalidad de incrementar el volumen de ventas que generen rentabilidad al giro del negocio.

2. Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Realizar un análisis de mercado considerando la competencia más relevante, con la finalidad de diseñar y proponer estrategias que contribuyan al incremento del volumen de ventas y rentabilidad del negocio. *2
- Fijar precios de los productos e instrumentos de las distintas líneas de producto que maneja la compañía. *2
- Planificar el desarrollo del producto. *2
- Realizar una investigación y análisis de los clientes y clientes potenciales con la finalidad de diseñar y promover estrategias y promociones. *2
- Capacitar a la fuerza de ventas y proveer todo el material necesario para su desempeño, tales como, padrones de clientes, planos de rutas, formularios, catálogos, cartas, material de publicidad, etc. *2
- Establecer objetivos por cada marca y línea de producto que maneja la compañía, con la finalidad de promover y asegurar el desarrollo y alcance de objetivos organizacionales. *2
- Manejar y controlar el presupuesto asignado por gastos promocionales, con la finalidad de optimizar recursos. *2
- Revisar y controlar los procedimientos del área y avances de los planes de trabajo, con el fin de asegurar la consecución de objetivos establecidos para cada periodo. *4
- Comunicar adecuadamente los planes de comercialización de la marca a las correspondientes áreas dentro de la empresa y liderar los proyectos respectivos. *2
- Revisar y controlar el progreso y eficacia de los planes de acción y efectuar acciones correctivas en caso que se requiera. *4
- Velar el cumplimiento del sistema de gestión: observar las quejas de clientes, observar los productos no conformes, levantar las acciones correctivas necesarias. *2
- Trabajar en la rentabilidad de la marca definiendo el incremento necesario de ventas, el cubrimiento del mercado y la fijación de precios. *2
- Supervisar y controlar el stock de instrumentos y productos de las distintas líneas de negocio, así como su adecuado almacenamiento y reposición. *4
- Monitorear e informar sobre el desempeño y resultados de los productos y su acogida en el mercado, con la finalidad de realizar proyecciones de ventas y estrategias. *2
- Elaborar el plan mensual de ventas: Monto de ventas y unidades por marca, cobertura (clientes), canales de distribución. *2
- Reportar el avance del cumplimiento de las metas y objetivos con sus conclusiones. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Gerente de Comercial, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Gerente General, Jefes de productos, Asistente de Gerencia Comercial, Asistente de Gerencia General, Vendedores de almacén, Especialistas de aplicación, Importaciones, Supervisor de ventas, Jefes de Productos, Asistente de Back office, Marketing.

Fuera de la empresa: Proveedores (para soporte técnico, ofertas y retroalimentación del mercado)

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Firma de documentos que el poder otorgado lo habilita

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Vendedores de Almacén, Jefe de Producto – Automatización y Control, Jefe de Producto – Instrumentación, Supervisor de Ventas, Especialistas de Aplicación, Asistente de Gerencia Comercial, Asistente de Back Office.

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Costos y precios de los productos.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejorar continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales.

Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO					
EDUCACIÓN: Ingeniería en Administración de empresas, Ingeniería comercial o Marketing, o carreras afines a ventas.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 3 años en cargos similares				
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Manejo y supervisión de personal.- Manejo intermedio de Word- Manejo avanzado de Excel- Idioma Inglés mínimo un 60% <i>Nota: Debe contar con movilización propia y disponibilidad dentro del país y eventualmente al extranjero.</i>	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Mentoring		X		
	Liderazgo		X		
	Capacidad de planificación y organización	X			
	Comunicación eficaz	X			
Temple y dinamismo	X				

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES
❖ Mentoring <ul style="list-style-type: none">• Capacidad para brindar retroalimentación, proporcionar consejo eficaz, delegar tareas, supervisar su cumplimiento y fomentar la autonomía y seguridad de sus colaboradores.• Implica capacidad para interesarse, escuchar a sus colaboradores, guiarlos y promover entre ellos el aprendizaje.• Capacidad para demostrar interés por el desarrollo de sus colaboradores, y comprender sus necesidades y planes personales para desarrollarlos y permitirles crecer dentro de la organización.
❖ Liderazgo <ul style="list-style-type: none">• Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área.• Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
❖ Capacidad de planificación y organización <ul style="list-style-type: none">• Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular.• Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.• Capacidad para constituirse en un referente de planificación y organización tanto personal como organizacional.

<p>❖ Comunicación eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. • Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. • Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. • Capacidad para desarrollar redes de contacto, formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
<p>❖ Temple y dinamismo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieran compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. • Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aún en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. • Implica ser un referente de temple y dinamismo.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<hr/> Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	<hr/> Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.	<hr/> Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Jefe de Producto de Automatización y Control
Departamento: Gerencia de Comercial
Reporte a: Gerente de Comercial
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Mando Medio

RESUMEN DEL CARGO

1. Promover las actividades de ventas, referente a las diferentes líneas de productos asignados y realizar el control de calidad de los instrumentos, con la finalidad de incrementar y sostener el volumen de ventas que generen rentabilidad al giro del negocio y asegurar la satisfacción del cliente.
2. Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Revisar constantemente las ofertas que se realiza en la línea de productos asignada. *4
- Brindar respuestas a las consultas de los clientes respecto a los productos, buscando asegurar la satisfacción del mismo. *2
- Levantamiento de información de la instrumentación que requieren los clientes, con el fin de asegurar la calidad en los procesos de cotización dentro y fuera de la ciudad. *2
- Estar en contacto con los proveedores y fábricas, a fin de realizar consultas de control respecto a los productos. *2
- Elaborar la descripción para códigos de los productos asignados que necesitan cotizarse como parte de la gestión de venta. *2
- Realizar visitas a los clientes dentro y fuera de la ciudad, coordinando visitas de campo, como parte de la gestión de venta de la línea de productos asignados y a fin de asegurar a adecuada puesta en marcha. *2
- Revisar los instrumentos de la línea de productos asignados, previo a la entrega del cliente con el fin de asegurar que se encuentran en las condiciones idóneas. *4
- Realizar la presentación de equipos e instrumentos a los clientes, a través de demostraciones. *2
- Dar un oportuno seguimiento a las ofertas con la finalidad de cerrar negocios y gestionar las ventas. *2
- Crear e implementar estrategias de ventas acorde a la línea a productos asignada, con el fin de incrementar el volumen de ventas y cumplir metas y objetivos puestos por la gerencia. *2
- Realizar el control del stock de la línea de productos asignada, con la finalidad de contar con los instrumentos de mayor rotación y solicitar la reposición de los productos. *2
- Prospectar clientes potenciales a través de una investigación comercial de las empresas a nivel nacional. *2
- Controlar y gestionar los resultados de la venta de la línea de productos asignado. *2
- Realizar un análisis del mercado, considerando precios de la competencia y posicionamiento en el mercado, con la finalidad de proponer estrategias que beneficien el giro del negocio. *2
- Monitorear e informar del desempeño y resultados de los productos asignados, a fin de ejercer un control de calidad y satisfacción al cliente. *2
- Mantener en confidencialidad toda la información a su cargo.
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Jefe de Producto de Automatización y Control, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Asistentes de Back Office, Gerencia Comercial, Importaciones, Especialistas de Aplicación, Vendedores de Almacén, Facturación, Bodega.

Fuera de la empresa: SERLAM, Proveedores en el exterior.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo:

Presentar ofertas

Firma de documentos acorde los poderes legales otorgados

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Lista de proveedores y precios de la línea de productos asignada

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora, celular corporativo, Tablet.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus

necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO							
EDUCACIÓN: Tecnólogo o Ing. Químico, Técnico o Tecnológico, o carreras afines a ventas.			EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 2 años en cargos similares				
FORMACIÓN: - Manejo y supervisión de personal. - Manejo intermedio de Word - Manejo avanzado de Excel - Idioma Inglés mínimo un 60% <i>Nota: Debe contar con movilización propia y disponibilidad dentro del país y eventualmente al extranjero.</i>			COMPETENCIAS:				
			GRADO	A	B	C	D
			COMPETENCIA				
			Cierre de acuerdos		X		
			Influencia y negociación		X		
Capacidad de planificación y organización		X					
Temple y dinamismo		X					

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Cierre de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ella concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios. Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilitar así su aceptación. Capacidad para generar confianza en el cliente y lograr de esa manera la consolidación de los vínculos comerciales.
❖ Influencia y negociación	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
❖ Capacidad de planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y diseñar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder de ese modo aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
❖ Temple y dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para actuar con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permitan alcanzar los objetivos asignados al área que conduce, superar las situaciones exigentes con éxito y mantener en toda ocasión un nivel de desempeño acorde con los estándares establecidos para su posición. Implica constituirse como ejemplo de firmeza y dinamismo para su área.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	Ing. Nancy Vizqueta Gerente Comercial CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Jefe de Producto de Automatización y Control
Departamento: Gerencia de Comercial
Reporte a: Gerente de Comercial
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Mando Medio

RESUMEN DEL CARGO

1. Promover las actividades de ventas, referente a las diferentes líneas de productos asignados y realizar el control de calidad de los instrumentos, con la finalidad de incrementar y sostener el volumen de ventas que generen rentabilidad al giro del negocio y asegurar la satisfacción del cliente.
2. Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Revisar constantemente las ofertas que se realiza en la línea de productos asignada. *4
- Brindar respuestas a las consultas de los clientes respecto a los productos, buscando asegurar la satisfacción del mismo. *2
- Levantamiento de información de la instrumentación que requieren los clientes, con el fin de asegurar la calidad en los procesos de cotización dentro y fuera de la ciudad. *2
- Estar en contacto con los proveedores y fábricas, a fin de realizar consultas de control respecto a los productos. *2
- Elaborar la descripción para códigos de los productos asignados que necesitan cotizarse como parte de la gestión de venta. *2
- Realizar visitas a los clientes dentro y fuera de la ciudad, coordinando visitas de campo, como parte de la gestión de venta de la línea de productos asignados y a fin de asegurar a adecuada puesta en marcha. *2
- Revisar los instrumentos de la línea de productos asignados, previo a la entrega del cliente con el fin de asegurar que se encuentran en las condiciones idóneas. *4
- Realizar la presentación de equipos e instrumentos a los clientes, a través de demostraciones. *2
- Dar un oportuno seguimiento a las ofertas con la finalidad de cerrar negocios y gestionar las ventas. *2

- Crear e implementar estrategias de ventas acorde a la línea a productos asignada, con el fin de incrementar el volumen de ventas y cumplir metas y objetivos puestos por la gerencia. *2
- Realizar el control del stock de la línea de productos asignada, con la finalidad de contar con los instrumentos de mayor rotación y solicitar la reposición de los productos. *2
- Prospectar clientes potenciales a través de una investigación comercial de las empresas a nivel nacional. *2
- Controlar y gestionar los resultados de la venta de la línea de productos asignado. *2
- Realizar un análisis del mercado, considerando precios de la competencia y posicionamiento en el mercado, con la finalidad de proponer estrategias que beneficien el giro del negocio. *2
- Monitorear e informar del desempeño y resultados de los productos asignados, a fin de ejercer un control de calidad y satisfacción al cliente. *2
- Mantener en confidencialidad toda la información a su cargo.
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Jefe de Producto de Automatización y Control, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Asistentes de Back Office, Gerencia Comercial, Importaciones, Especialistas de Aplicación, Vendedores de Almacén, Facturación, Bodega.

Fuera de la empresa: SERLAM, Proveedores en el exterior.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo:

Presentar ofertas

Firma de documentos acorde los poderes legales otorgados

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Lista de proveedores y precios de la línea de productos asignada

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora, celular corporativo, Tablet.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

<u>PERFIL PARA EL CARGO</u>							
EDUCACIÓN: Tecnólogo o Ing. Químico, Técnico o Tecnológico, o carreras afines a ventas.			EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 2 años en cargos similares				
FORMACIÓN: - Manejo y supervisión de personal. - Manejo intermedio de Word - Manejo avanzado de Excel - Idioma Inglés mínimo un 60% <i>Nota: Debe contar con movilización propia y disponibilidad dentro del país y eventualmente al extranjero.</i>			COMPETENCIAS:				
			GRADO	A	B	C	D
			COMPETENCIA				
			Cierre de acuerdos		X		
			Influencia y negociación		X		
	Capacidad de planificación y organización		X				
	Temple y dinamismo		X				

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Cierre de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ella concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios. • Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilitar así su aceptación. • Capacidad para generar confianza en el cliente y lograr de esa manera la consolidación de los vínculos comerciales.
❖ Influencia y negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. • Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
❖ Capacidad de planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y diseñar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. • Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder de ese modo aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
❖ Temple y dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permitan alcanzar los objetivos asignados al área que conduce, superar las situaciones exigentes con éxito y mantener en toda ocasión un nivel de desempeño acorde con los estándares establecidos para su posición. • Implica constituirse como ejemplo de firmeza y dinamismo para su área.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	Ing. Nancy Vizueta Gerente Comercial CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Supervisor de Ventas
Departamento: Gerente Comercial
Reporte a: Gerente de Comercial
Supervisa a: Especialistas de aplicación
Nivel de Jerarquía: Mando medio

RESUMEN DEL CARGO

1. Supervisar y promover las actividades de ventas de los especialistas de aplicación, referente a las diferentes líneas de productos asignados, con la finalidad de incrementar y sostener el volumen de ventas que generen rentabilidad al giro del negocio.
2. Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Supervisar a los especialistas de aplicación, con la finalidad de realizar un seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año. *2
- Revisar diariamente cobertura zonal de los especialistas de aplicación, a través de la información obtenida del sistema CRM. *4
- Generar reportes de los productos que tienen más rotación, de manera mensual, y en base a esto poder realizar proyecciones de ventas. *2
- Prospeccionar clientes potenciales a través de una investigación comercial de las empresas a nivel nacional. *2
- Determinar conjunto con la Gerencia de Comercialización el mejor precio para postular en las subastas. *2
- Realizar visitas a los clientes junto con los vendedores, analizando y organizando los tiempos y movimientos de las visitas a las instalaciones del cliente, con la finalidad de supervisar y brindar soporte en la gestión de ventas y negociaciones. *2
- Levantamiento de información de la instrumentación que requieren los clientes, con el fin de asegurar la calidad en los procesos de cotización dentro y fuera de la ciudad. *2
- Elaborar el reporte de viáticos cada vez que en cumplimiento a sus funciones deba realizar viajes fuera de la ciudad. *2
- Firmar los contratos en las subastas, en calidad de apoderado comercial, cada vez que se requiera. *2
- Revisar el nivel de ventas de cada especialista de aplicación, de manera mensual, con la finalidad de verificar el movimiento de las líneas de productos que maneja la compañía. *4
- Buscar y elegir alternativas de otros canales de distribución y venta, con el fin de asegurar el incremento de volumen de ventas. *2
- Analizar las visitas a las instalaciones de los clientes y asignar el número de vendedores que se requiere para cubrir con las rutas y objetivos de ventas. *2
- Coordinar con los vendedores las visitas de acompañamiento con los jefes de producto. *2
- Proveer a los vendedores todo el material necesario para su desempeño, tales como, padrones de clientes, planos de rutas, formularios, catálogos, cartas, material de publicidad, etc. *2

- Realizar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de visitas a clientes para promocionarlos. *2
- Brindar apoyo constante a los especialistas de aplicación, a fin de orientarlos sobre las dudas que tengan. *2
- Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores verificando los documentos utilizados. *2
- Redactar informes de ventas semanales o mensuales, según se requiera, sobre las diversas actividades realizadas por parte del equipo de ventas. *2
- Gestionar el cumplimiento de metas puestas a su equipo de trabajo, a través de un liderazgo efectivo. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Supervisor de Ventas, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:
Dentro de la empresa: Gerencia Comercial, Especialistas de aplicación, Asistentes de Back Office, Asistente de Gerencia Comercial.
Fuera de la empresa:
 Clientes

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:
Dentro del puesto de trabajo: Realizar la planificación de visitas a los clientes.

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:
 Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:
 Especialistas de aplicación

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).
Información: Registro de clientes, Catálogos de productos, fichas técnicas.
Materiales: Suministros de Oficina.
Equipos: Equipo de computación, celular corporativo, Tablet.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

<u>PERFIL PARA EL CARGO</u>									
EDUCACIÓN: Mínimo cursando carrera Tecnológicas, o carreras afines a ventas.			EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo 2 años en cargos similares						
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> - Manejo y supervisión de personal. - Manejo intermedio de Word - Manejo avanzado de Excel - Conocimientos básicos de química y física - Conocimiento básico de los productos del giro del negocio. - Idioma Inglés mínimo un 60% <i>Nota: Debe contar con movilización propia y disponibilidad dentro del país y eventualmente al extranjero.</i>			COMPETENCIAS:						
			GRADO	A	B	C	D		
			COMPETENCIA						
			Cierre de acuerdos				X		
			Influencia y negociación				X		
			Liderazgo				X		
Capacidad de planificación y organización				X					
Temple y dinamismo				X					

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Cierre de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ella concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios. • Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilitar así su aceptación. • Capacidad para generar confianza en el cliente y lograr de esa manera la consolidación de los vínculos comerciales.
❖ Influencia y negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. • Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. • Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. • Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
❖ Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. • Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.
❖ Capacidad de planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y diseñar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. • Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder de ese modo aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
❖ Temple y dinamismo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para actuar con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permitan alcanzar los objetivos asignados al área que conduce, superar las situaciones exigentes con éxito y mantener en toda ocasión un nivel de desempeño acorde con los estándares establecidos para su posición. • Implica constituirse como ejemplo de firmeza y dinamismo para su área.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	Ing. Nancy Vizueta Gerente Comercial CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil - Quito Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Vendedor de Almacén
Departamento: Gerencia de Comercial
Reporte a: Gerente de Comercial
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

RESUMEN DEL CARGO

1. Realizar la gestión de ventas de los clientes que requieren información vía telefónica y en el almacén, con la finalidad de asegurar la satisfacción del cliente externo.
2. Cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Brindar atención a los clientes vía telefónica y en el almacén, de manera oportuna y cumpliendo los estándares de calidad que solicita la compañía. *2
- Realizar cotizaciones acordes a los requerimientos de los clientes y realizar el debido seguimiento de las ofertas efectuadas, con la finalidad de gestionar las ventas adecuadamente. *2
- Elaborar las notas de pedidos correspondientes a los despachos que se deben realizar a los clientes. *2
- Elaborar solicitudes SILPI de liquidación de importación, cada vez que se requiera en el material en bodega, con el fin de asegurar que se cuente con los materiales que tienen mayor rotación. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Vendedor de Almacén, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Logística y facturación, bodega, importaciones, Gerencia de Comercial.

Fuera de la empresa: Clientes, Proveedores, Laboratorio SERLAM.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Precios de los productos y catálogos

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Computadora, celular corporativo

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO					
EDUCACIÓN: Mínimo bachiller químico, físico matemático o cursando carreras tecnológicas, o carreras afines.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima de 6 meses en cargos similares				
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Manejo intermedio de Word y Excel.- Conocimiento básico de los productos del giro del negocio.- Conocimientos de química y física	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Comunicación eficaz			X	
Influencia y negociación			X		
Cierre de acuerdos			X		

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar.• Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar.• Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
❖ Influencia y negociación	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para persuadir a otras personas, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas.• Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.
❖ Cierre de acuerdos	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para desarrollar soluciones específicas, sobre la base de su conocimiento acerca de los productos y su experiencia previa, que le permitan concretar acuerdos puntuales con el cliente.• Capacidad para lograr que este tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<hr/> Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	<hr/> Ing. Nancy Vizqueta Gerente Comercial CIAPROMASE S.A	<hr/> Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Asistente de Logística Facturación y Cobranzas
Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa
Reporte a: Gerente Financiera Contable y Administrativa
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

RESUMEN DEL CARGO

1. Coordinar diariamente las actividades de logística, a fin de asegurar la oportuna entrega de mercadería a los clientes, procurando la satisfacción de los mismos.
2. Responsable de las actividades de facturación y la adecuada gestión de cobranzas, con la finalidad de mantener actualizadas las cuentas por cobrar e informas sobre las novedades que se presenten a la Gerente Financiera Contable y Administrativa.
3. Cumplir con las políticas internas de la Compañía, políticas administrativas, así como estándares sociales y laborales.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Elaborar facturas, guías de remisión y notas de crédito a clientes del grupo empresarial. *2
- Elaborar guías emitidas y coordinar con los transportistas contratados para despachos de ítems de los productos a los clientes. *2
- Realizar la gestión de cobranzas a través del envío de correos con los estados de cuenta a las empresas que tengan facturas vencidas. *2
- Elaborar la hoja de ruta para los recorridos que deben realizar el Despachador y Mensajero diariamente. *2
- Confirmar con los clientes la recepción de la mercadería, con la finalidad de asegurar que la mercadería fue recibida conforme a lo requerido por los clientes. *2
- Coordinar el despacho de la mercadería con bodeguero y despachador, diariamente. *2
- Receptar las órdenes de compra de los suministros de oficina y limpieza, con la finalidad de proceder con las compras bimensuales. *2
- Realizar el análisis de solicitudes de crédito de clientes nuevo. *2
- Realizar de manera periódica y constante gestión de cobranzas. *2
- Coordinar con el mensajero el retiro de cheques correspondiente a pagos de los clientes. *2
- Elaborar los Reportes de cobranzas diariamente e informar a la Gerente Financiera cuando un cliente realice pagos por medio de transferencias, con la finalidad que se realice la verificación de la misma. *2
- Solicitar seguro de transporte cuando la mercadería que se va a transportar supera los \$20.000,00, con el fin de asegurar la entrega de forma segura. *2
- Imprimir y clasificar las facturas de cobranza, con la finalidad de que estas sirvan como respaldo en la entrega de la mercadería a los clientes. *2
- Revisar en la página del SRI, las retenciones electrónicas emitidas al grupo empresarial, con la finalidad de confirmar la adecuada emisión. *4
- Elaborar el flujo de cuentas por cobrar, de manera mensual, con la finalidad de tener una proyección de cobros real y actualizada. *2

- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades de importaciones, facturación y gerencia financiera; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Asistente de Logística Facturación y Cobranzas, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Gerente Financiera Contable y Administrativa, Despachador, Mensajero, Equipo de ventas.

Fuera de la empresa: Clientes, Transportistas.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro del departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión: Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Lista de clientes y cuentas por cobrar.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las

consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO					
EDUCACIÓN: Mínimo bachiller o cursando carrera de Administración de Empresa, Ingeniería Comercial o Carreras afines.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima de 1 año en cargos similares				
FORMACIÓN: - Manejo intermedio en Word y Excel - Conocimiento en procesos de logística - Conocimiento en procesos de facturación.	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Comunicación eficaz			X	
Responsabilidad			X		
Productividad			X		

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES
<p>❖ Responsabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre los colaboradores. • Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional un enfoque de corto plazo. • Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.
<p>❖ Comunicación eficaz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar. • Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
<p>❖ Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas,

- mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos.
- Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	CPA Margarita Hidalgo Gerente Financiera Contable y Administrativa CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Quito – Ecuador Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Jefe de Zona Norte
Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa
Reporte a: Gerente Financiera Contable y Administrativa
Supervisa a: Mensajero y Despachador (QUITO)
Nivel de Jerarquía: Mando Medio

RESUMEN DEL CARGO

1. Coordinar, controlar y supervisar que se cumplan todos los procedimientos ya sean en carácter administrativo o logístico, apoyando y colaborando en todas las actividades con el personal en oficina Quito, con el fin de asegurar el adecuado cumplimiento de las mismas.
2. Cumplir y hacer cumplir con las políticas internas de la Compañía, políticas administrativas, así como estándares sociales y laborales.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Supervisar al personal en oficina Quito, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de todas las actividades establecidas. *2
- Revisar que las instalaciones (oficina físicamente) se conserven en buen estado para seguridad de todos los trabajadores. *2
- Llevar el registro del estado y mantenimiento del vehículo, con la finalidad de asegurar que se encuentre en buenas condiciones para viajes o salidas por logísticas. *2
- Controlar que la documentación del vehículo se encuentre vigente para los procesos de revisión y matriculación. *2
- Coordinar actividades fuera de oficina y llevar un control de uso del vehículo. *2
- Gestionar los pagos de servicios básicos de oficina cada mes. *2
- Solicitar a la propietaria, la factura por arriendo de oficina. *2
- Coordinar y controlar el adecuado abastecimiento de los suministros y útiles de aseo de la oficina, cada vez que se requiera. *2
- Revisar que la mercadería sea la correcta y cuente con la documentación necesaria, con la finalidad de asegurar que se encuentre en buen estado previo despacho al cliente. *2

- Confirmar el status de facturas luego de haber entregado el material para posterior entrega a contabilidad. *2
- Brindar apoyo en la gestión de cobranza, llamando a los clientes de Quito en mora o próximos a vencimiento de facturas, y así mismo Informar por correo los reportes de cobranzas al departamento financiero. *2
- Coordinar retiro de cheques y depósitos, posterior notificar por correo. *2
- Confirmar retenciones y retiro de las mismas cuando se requiera. *2
- Coordinar entrega de facturas físicas cuando se requiera. *2
- Realizar envío de valijas con documentación importantes a Ciapromase Guayaquil. *2
- Archivar todos los recibidos, facturas, retenciones, guías, y demás documentos, procurando tener un archivo ordenado. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Jefe de Zona Norte, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Todas las áreas de la empresa.

Fuera de la empresa: Proveedores por servicios como, Serlam, Metrologic, Elicron, transportistas

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Mensajero y Despachador (QUITO)

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Lista de clientes

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

<u>PERFIL PARA EL CARGO</u>					
EDUCACIÓN: Mínimo bachiller o cursando carrera de Administración de empresa.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima de 2 años en cargos similares				
FORMACIÓN: - Manejo avanzado en Word y Excel - Conocimiento básico de los productos del giro del negocio. - Conocimiento en planificación. - Manejo de personal	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA		X		
	Capacidad de planificación y organización			X	
	Comunicación eficaz			X	
Responsabilidad			X		
Productividad			X		

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Capacidad de planificación y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y diseñar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. • Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder de ese modo aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
❖ Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre los colaboradores. • Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional un enfoque de corto plazo. • Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar. • Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
❖ Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. • Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	CPA Margarita Hidalgo Gerente Financiera Contable y Administrativa CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Gerente Financiero Contable y Administrativo
Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa
Reporte a: Gerente General
Supervisa a: Asistente de Contabilidad, Compras e Importaciones, Logística Facturación y Cobranzas, Jefe de Zona Norte, Bodeguero, Mensajero, Despachador.
Nivel de Jerarquía: Mando alto.

RESUMEN DEL CARGO

1. Dirigir, revisar y evaluar las actividades dentro del área, con la finalidad de que todas las actividades se realicen en el tiempo establecido, respetando los estándares de calidad y objetivos organizacionales.
2. Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Supervisar las actividades del proceso de Logística (despacho de la mercadería dentro y fuera de la ciudad), con la finalidad que los productos lleguen al cliente en forma óptima. *4
- Supervisar las actividades del proceso de Facturación, Logística y Cobranzas (emisión de facturas, guías de remisión, notas de crédito, cobros, llamadas por cobranzas, análisis de solicitud de crédito), con la finalidad que el cliente reciba las facturas y lograr luego la recuperación de la cobranza de las mismas según el crédito otorgado. *4
- Supervisar las actividades del proceso de Bodega (ingreso y despacho de mercadería a bodega y el respectivo etiquetado y ubicación de la mercadería), con la finalidad de lograr el correcto ingreso de los productos al ingresar a bodega y el correcto despacho de los mismos. *4
- Supervisar los registros y actividades contables que se realizan cada día, con la finalidad de que se reflejen todas las transacciones generadas por la compra-venta de los productos que se comercializa. *4
- Supervisar las actividades de mensajería-conserjería que se generan cada día, con la finalidad de que las mismas se cumplan según lo solicitado y requerido. *4
- Gestionar las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, así como valores y documentos que administra la empresa. *4
- Gestionar las actividades tributarias de la compañía cumpliendo los tiempos y lineamientos establecidos por la Directiva y organismos de regulación. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar Gerencia General sobre cualquier novedad detectada en los procesos dentro del área y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

La Gerente Financiero Contable y Administrativo, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Gerente General, Gerencia de Comercialización, Bodega, Importaciones, Contabilidad, Facturación Logística y Cobranzas, Mensajero, Jefe de Zona Norte

Fuera de la empresa: Proveedores del Exterior, Proveedores Locales, Instituciones del Estado, Instituciones Bancarias

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Planificaciones de actividades y redistribución de la carga de trabajo de subordinados

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro del departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión:

Contabilidad, Compras e Importaciones, Facturación Logística y Cobranzas, Jefe de Zona Norte, Bodeguero, Mensajero, Despachador

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Movimientos contables, valores de importación.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejorar continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO					
EDUCACIÓN: Mínimo Ingeniería en CPA o Ingeniería en CPA	EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo de 4 años en cargos similares				
FORMACIÓN: - Conocimiento de leyes tributarias - Conocimientos en procesos de importaciones - Conocimiento de leyes de importación - Manejo de Word, Excel y PowerPoint - Conocimientos en procesos de importaciones - Conocimiento de leyes laborales	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Liderazgo	X			
	Mentoring	X			
Comunicación eficaz		X			
Capacidad de Planificación y organización.		X			

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para diseñar estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia.• Implica lograr y mantener un clima organizacional para el armónico y desafiante, y ser un referente por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros en el marco de la organización, con una visión y proyección de largo plazo.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas.• Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos.• Capacidad para promover dentro de su departamento el intercambio permanente de la información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan.• Capacidad para hacer el uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.

<p>❖ Mentoring</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para ofrecer retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores, señalándole sus fortalezas y debilidades junto con las necesidades de desarrollo más eficaces; fomentar independencia, desarrollar las capacidades (conocimientos y competencias) y fortalecerlas con el objetivo de fomentar el aprendizaje y crecimiento a largo plazo. • Implica realizar seguimiento de la carrera individual de cada uno de sus colaboradores, brindarles consejo efectivo, y considerar todas las variables relacionadas (tanto con la organización como con el colaborador).
<p>❖ Capacidad de planificación y organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y diseñar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. • Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder de ese modo aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Despachador
Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa
Reporte a: Gerente Financiera Contable y Administrativa
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

RESUMEN DEL CARGO

1. Responsable del despacho de la mercadería de las distintas líneas de productos, a los clientes dentro y fuera de la ciudad, cumpliendo con las rutas, horarios y requerimientos establecidos, a fin de procurar la satisfacción del cliente al momento de entrega.
2. Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Despachar instrumentos y equipos a los clientes, dentro y fuera de la ciudad, cumpliendo las rutas y horarios establecidos. *2
- Brindar apoyo en las actividades de mensajería y cobranzas fuera del perímetro urbano, cada vez que se requiera. *2

- Realizar la compra de herramientas o instrumentos para los productos que se requiera entregar a los clientes, a fin de que el despacho sea óptimo y cuente con todos los materiales necesarios; así mismo, elaborar las retenciones al momento de la compra *2
- Llevar el vehículo de empresa al taller, cada vez que se requiera y en cumplimiento del control de mantenimiento del vehículo, a fin de procurar el buen estado del mismo. *2
- Revisar la mercadería que se entrega, a fin de cumplir con las políticas y sistema de calidad de la empresa. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier situación anómala en la mercadería y novedades detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Despachador, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Todas las áreas de la empresa.

Fuera de la empresa: Clientes.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro del Departamento

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: N/A.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación, Celular.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO					
EDUCACIÓN: Mínimo bachiller	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima de 1 año en cargos similares				
FORMACIÓN: - Conocimientos básicos en manejo de bodega e inventario. - Manejo básico de Word y Excel. - Conocimiento básico sobre los productos del giro del negocio. - Licencia tipo profesional	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Productividad			X	
Comunicación eficaz			X		
Responsabilidad			X		

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Productividad	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos.• Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar.• Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar.• Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
❖ Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre los colaboradores.• Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el

propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional un enfoque de corto plazo.

- Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.
- Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	CPA Margarita Hidalgo Gerente Financiera Contable y Administrativa CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Asistente de Compras e Importaciones
Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa
Reporte a: Gerente Financiera Contable y Administrativa
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

RESUMEN DEL CARGO

1. Responsable de coordinar y realizar de manera oportuna las compras críticas, que se quiere por parte de la fuerza de ventas, procurando cumplir con los tiempos establecidos, a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
2. Cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Solicitar cotizaciones a proveedores para elaboración de SILPIS, en caso se requiera. *2
- Liquidar solicitudes provisionales de importación (SILPIS), con la finalidad de presentar al departamento de ventas una tentativa de costo para los procesos de cotizaciones a los clientes. *2
- Solicitar cotizaciones de flete para elaboración de SILPIS, en caso lo requiera. *2
- Elaborar y enviar órdenes de compra, de manera oportuna, a los proveedores del exterior. *2
- Elaborar y enviar órdenes de compra locales críticas del grupo empresarial, a los distintos proveedores. *2
- Realizar seguimiento cerrado de las órdenes de compra críticas con los proveedores locales y del exterior, con la finalidad de optimizar los tiempos de entrega de los productos que se requieran. *2
- Elaborar y enviar nota de pedido a la aseguradora, que caso que la importación lo requiera. *2

- Solicitar a la aseguradora póliza de seguro si la importación lo requiere. *2
- Enviar documentación a la agente de aduana para nacionalización. *2
- Liquidación e ingreso de mercadería de importación que ha sido ingresada a bodega, al sistema Fragata, diariamente. *2
- Elaborar facturas y documentos para aduana, para exportaciones temporales del grupo empresarial, en caso que se requiera. *2
- Gestionar y dar seguimiento a las exportaciones temporales del grupo empresarial, con la finalidad de asegurar que se cumplan los requerimientos por los que fue exportarte temporalmente, en caso que se requiera. *4
- Gestionar el proceso de re-importación definitiva de mercadería del grupo empresarial, cada vez que se requiera. *2
- Realizar la creación de códigos de mercadería, a fin de hacer los movimientos internos de entrada y salida, cada vez que se requiera. *2
- Enviar los status de órdenes de compra de importación a la Gerencia de Comercialización, con la finalidad de comunicar mercadería la fecha de arribo de la mercadería. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos de compras e importaciones y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El responsable Compras e Importaciones, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Asistente de Contabilidad, Gerencia General, Gerencia de Comercial, Especialista de Aplicación, Asistente de Back Office, Vendedores de almacén, Bodega, Gerente Financiera Contable y Administrativa.

Fuera de la empresa: Proveedores del exterior y locales.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión: Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Listas de precios de proveedores nacionales y del exterior, costos.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

<u>PERFIL PARA EL CARGO</u>					
EDUCACIÓN: Mínimo segundo año en Comercio Exterior, Ingeniería en Comercio Exterior, o carreras afines.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima de 1 año en cargos similares				
FORMACIÓN: - Conocimiento de leyes y reglamentos de aduana. - Manejo intermedio de Word - Manejo avanzado de Excel - Manejo intermedio del idioma inglés.	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA			X	
	Comunicación eficaz			X	
	Responsabilidad			X	
	Productividad			X	

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre los colaboradores. • Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional un enfoque de corto plazo. • Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar. • Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
❖ Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. • Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	CPA Margarita Hidalgo Gerente Financiera Contable y Administrativa CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

 CIAPROMASE <small>TECNOLOGIA PARA LA INDUSTRIA</small>	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Mensajero
Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa
Reporte a: Gerente Financiera Contable y Administrativa
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

RESUMEN DEL CARGO

1. Responsable de las actividades de mensajería dentro de la ciudad de Guayaquil, según se requiera, cumpliendo con las rutas e itinerarios establecidos, a fin de realizarla las actividades de manera oportuna.
2. Cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Realizar la compra de los suministros de oficina y útiles de aseo, según lo determine el jefe inmediato. *2
- Realizar los depósitos en los bancos, ya sea en efectivo o cheque, diariamente, con la finalidad de que se reflejen todos los ingresos. *2
- Realizar la entrega de documentos requeridos en distintas empresas, Instituciones del Estado y bancos, cumpliendo la ruta establecida por el jefe inmediato. *2
- Realizar los envíos de sobres por servientregas y otras agencias en caso que se quiera, según lo establezca el jefe inmediato. *2
- Verificar el stock de suministros varios que se requiera en la oficina de Guayaquil, con la finalidad de realizar el adecuado abastecimiento, por medio de las compras, cada 3 días. *2
- Brindar apoyo en las actividades de cobranzas, retirando cheques de clientes que se encuentran cerca de la oficina, en caso que se requiera. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier situación anómala y novedades detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El mensajero, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Todas las áreas de la empresa.

Fuera de la empresa: Pagos de clientes.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro del departamento

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Ninguna

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Celular

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

<u>PERFIL PARA EL CARGO</u>					
EDUCACIÓN: Mínimo bachiller	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima de 1 año en cargos similares				
FORMACIÓN: - Manejo básico de Word y Excel. - Conocimiento de distintas rutas para movilizarse en la ciudad	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Productividad			X	
Comunicación eficaz			X		
Responsabilidad			X		

CRITERIOS DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. • Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar. • Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
❖ Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre los colaboradores. • Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional un enfoque de corto plazo. • Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	CPA Margarita Hidalgo Gerente Financiera Contable y Administrativa CIAPROMASE S.A.	Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Quito Fecha: Agosto 2018

<u>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</u>
--

Cargo: Mensajero y Despachador
Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa
Reporte a: Jefe de Zona Norte
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

<u>RESUMEN DEL CARGO</u>

1. Responsable de las actividades de mensajería y despacho dentro y fuera de la ciudad de Quito, según se requiera, cumpliendo con los itinerarios y estándares de calidad establecidos por la empresa, a fin de asegurar la satisfacción del cliente.
2. Cumplir y hacer cumplir con las políticas internas de la Compañía, sistemas de calidad, políticas administrativas, así como estándares sociales y laborales.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Recibir la mercadería que debe ser entregada a los clientes y revisar el estado de la misma, con la finalidad de asegurar que se encuentre en condiciones óptimas, cumpliendo con los estándares de calidad de la empresa. *2
- Preparar la mercadería para la entrega a los clientes, asegurándose de contar con las respectivas facturas y retenciones. *2
- Realizar la compra de los suministros de oficina y útiles de aseo, según lo determine el jefe inmediato. *2
- Realizar los depósitos en los bancos, ya sea en efectivo o cheque, diariamente, con la finalidad de que se reflejen todos los ingresos. *2
- Realizar el retiro de cheques y pagos de los clientes diariamente, cumpliendo el recorrido y horarios establecidos por el jefe inmediato. *2
- Informar cualquier novedad que se presente con el vehículo asignado a la oficina de Quito, así como llevar el control de los mantenimientos que se deben realizar eventualmente, con la finalidad de procurar el buen estado del mismo. *2
- Realizar el retiro de instrumentos de los clientes por diversas razones que se requiera. *2
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier situación anómala en la mercadería y novedades detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades de mensajería y despacho; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el valor de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Mensajero y Despachador, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Gerente Financiera Contable y Administrativa, Jefe de Zona Norte.

Fuera de la empresa: Clientes.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

No aplica

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Ninguna

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipos de computación, Celular.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

<u>PERFIL PARA EL CARGO</u>					
EDUCACIÓN: Mínimo bachiller	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima 1 año en cargos similares				
FORMACIÓN: - Manejo básico de Word. - Conocimiento básico sobre los productos del giro del negocio. - Licencia tipo profesional	COMPETENCIAS:				
	GRADO COMPETENCIA	A	B	C	D
	Productividad			X	
	Comunicación eficaz			X	
Responsabilidad			X		

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. • Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar. • Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
❖ Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre los colaboradores. • Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional un enfoque de corto plazo. • Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<hr/> Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	<hr/> CPA Margarita Hidalgo Gerente Financiera Contable y Administrativa CIAPROMASE S.A.	<hr/> Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

<u>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</u>
--

Cargo: Bodeguero
Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa
Reporte a: Gerente Financiera Contable y Administrativa
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

<u>RESUMEN DEL CARGO</u>

1. Responsable de la ubicación, control y custodia de la mercadería de las distintas líneas de productos ingresados a bodega.
2. Cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Elaborar los ingresos de mercadería referente a importación, compra local y devolución de mercadería diariamente. *2
- Identificar, clasificar y ubicar la mercadería en perchas de la bodega, etiquetándola adecuadamente según el código asignado, con la finalidad de facilitar la búsqueda y control del stock de mercadería. *2
- Rotular y Embalar la mercadería para despacho y construir pallets especiales para despacho de planchas de empaque cuando se requiera. *2
- Custodiar y controlar de las existencias en bodega, realizando inventarios físicos semanalmente. *2
- Mantener archivada de forma adecuada y actualizada la documentación pertinente a facturas e ingresos y egresos de bodega. *2
- Elaborar manual de códigos para proformas y/o facturación, a fin que se cuenta con la información necesaria de los productos para la realización de ofertas. *2
- Elaborar la lista de los suministros de oficina que se requieren de manera bimensual, con la finalidad de apoyar de manera adecuada el proceso de comprar de los mismos. *2
- Revisar los generadores de energía alterna, con la finalidad de verificar su adecuado funcionamiento y reportar cualquier anomalía que se encuentre. *4
- Realizar las funciones que se le delegue por parte del Jefe Inmediato. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier situación anómala en la mercadería y novedades detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades de mensajería y despacho; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El Bodeguero, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Todas las áreas de la empresa.

Fuera de la empresa: Ninguno.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro del departamento

El cargo tiene bajo su supervisión:

Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Existencia de Bodega

Materiales: Suministros de Oficina

Equipos: Equipos de computación

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

PERFIL PARA EL CARGO

EDUCACIÓN: Mínimo bachiller	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima de 6 meses en cargos similares				
FORMACIÓN: - Conocimientos básicos en manejo de bodega e inventario. - Manejo básico de Word y Excel. - Conocimiento básico sobre los productos del giro del negocio.	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Productividad			X	
Comunicación eficaz			X		
Responsabilidad			X		

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. • Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar. • Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
❖ Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre los colaboradores. • Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional un enfoque de corto plazo. • Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<hr/> Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	<hr/> CPA Margarita Hidalgo Gerente Financiera Contable y Administrativa CIAPROMASE S.A.	<hr/> Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A.

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Guayaquil Fecha: Agosto 2018

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo: Asistente de Contabilidad
Departamento: Gerencia Financiera Contable y Administrativa
Reporte a: Gerente Financiera Contable y Administrativa
Supervisa a: Ninguno
Nivel de Jerarquía: Nivel operativo

RESUMEN DEL CARGO

1. Responsable de coordinar y gestionar las actividades contables y de tributación, así como pagos a proveedores locales.
2. Cumplir las políticas, reglamento interno, sistemas de calidad, procedimientos, instructivos entregados para el desarrollo de sus actividades y todo lo legal y reglamentario.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

- Recibir y procesar las de órdenes de compra de suministros de oficina y limpieza de forma bimensual. *2
- Gestionar los depósitos de cobros recibidos de manera diaria, con la finalidad de asegurarse del ingreso a bancos de la gestión de cobranza. *2
- Elaborar facturas en el sistema Fragata para proceder con el despacho de la mercadería. *2
- Coordinar el retiro de mercadería con los clientes en el caso de despachos en provincia. *2
- Elaborar las declaraciones de impuestos de mensualmente de manera oportuna, respetando las fechas establecidas por el SRI, con la finalidad de evitar retrasos o moras. *2
- Elaborar los roles de pago y realizar el registro de novedades al IESS, de manera mensual. *2
- Realizar el ingreso de la información contable al sistema informático vigente, diariamente. *2
- Elaborar de conciliaciones bancarias y cierre de T/C, de manera mensual. *2
- Gestionar los pagos a proveedores, semanalmente, con la finalidad de cumplir con fechas establecidas *2
- Elaborar el detalle de IVA referente a compras e importaciones, mensualmente, con la finalidad soportar adecuadamente las declaraciones. *2
- Mantener al día el archivo de los documentos contables, a fin de asegurar el orden y adecuado manejo de los mismos. *2
- Revisar mayores contables de manera mensual, con la finalidad de verificar la correcta contabilización de las diferentes transacciones. *4
- Gestionar soportes de movilización por parte del equipo de ventas, semanalmente, para su revisión y posterior liquidación. *2
- Gestionar soportes de gastos de caja de Guayaquil y Quito, semanalmente, para su revisión y posterior liquidación. *2
- Coordinar las visitas para el mantenimiento de instalaciones, según el programa establecido, de manera mensual. *2
- Coordinar las compras de insumos y materiales de oficina, de manera bimensual. *2
- Elaborar el registro de mantenimiento de camioneta de la empresa, de manera mensual, a fin de estar al día con los mantenimientos requeridos y procurar el estado del vehículo. *2
- Gestionar la elaboración de comprobantes autorizados, tales como RT, FAC, LIQ. *2
- Gestionar la elaboración de Pólizas de Cump, contratos y anticipos. *2
- Brindar apoyo en las gestiones de matriculación de vehículo, contratación o renovación de seguros, según se requiera. *2

- Elaborar nota de pedido y revisar costos para la facturación de SPM a CIAPROMASE, según se requiera. *2
- Realizar la gestión tributaria del grupo empresarial mensualmente, respetando los tiempos establecidos. *2
- Realizar el reporte de pago de beneficios sociales al MRL, correspondiente a decimotercero, decimocuarto, vacaciones y otros, de manera mensual. *2
- Elaborar contratos de trabajo y actas de finiquito en el MRL, cada vez que se requiera. *2
- Realizar el registro de novedades varias al IESS, tales como aviso de entrada y salida, de manera mensual. *2
- Coordinar el muestro de stock aleatorio de la mercadería ingresada, de manera quincenal, con la finalidad de contrastar la mercadería que ha sido ingresada al sistema y su existencia en bodega. *2
- Registrar y controlar de permisos varios y vacaciones de los colaboradores, de manera mensual. *2
- Presentar información de las ventas a crédito, a la DINARDAP y SUPERCIA, de manera mensual. *2
- Realizar la gestión societaria del grupo empresarial, cada vez que se requiera. *2
- Gestionar y controlar los reglamentos internos y SSO, y su debida actualización en caso que se requiera. *2
- Gestionar y actualizar las matrices legales del grupo empresarial, de manera mensual. *2
- Comunicar al jefe inmediato sobre cualquier novedad detectada en los procesos y demás actividades que exige el puesto. *2
- Brindar apoyo a las funciones o actividades del departamento; a través de una predisposición total con sus compañeros de trabajo; con la finalidad de mantener el principio de subsidiariedad que solicita la compañía. *2

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

El asistente de Contabilidad, durante las actividades y funciones laborales, mantiene contacto:

Dentro de la empresa: Todas las áreas de la empresa.

Fuera de la empresa: Instituciones del estado, proveedores locales.

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:

Dentro del puesto de trabajo: Ninguna

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

Dentro de la sección/departamento.

El cargo tiene bajo su supervisión: Ninguno

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información: Información tributaria y contable de la empresa.

Materiales: Suministros de Oficina.

Equipos: Equipo de computación.

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

Compromiso con la calidad del trabajo

Capacidad de demostrar compromiso con la mejora continua dentro de su área de especialidad, con la finalidad de mantener o incrementar los estándares de calidad. Capacidad de demostrar eficiencia, es decir, actuar y tomar decisiones rápidas, además, de poner en práctica las políticas organizacionales para cumplir adecuadamente con los procesos, con la finalidad de identificar las necesidades del cliente procurando su satisfacción, y obtener los resultados esperados.

Conciencia organizacional

Capacidad para reconocer los elementos que conforman parte de una organización, como la estructura, procesos, cambios y las relaciones internas y externas, con la finalidad identificar y prever como una situación afecta a los grupos de interés de la organización. Capacidad para identificar las consecuencias de que un miembro de la organización no realice sus funciones adecuadamente o no las cumpla.

Ética y sencillez

Capacidad para actuar acorde a los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Capacidad para generar confianza en otros al ejecutar acciones o procesos simples de entender desde una perspectiva diferente a la propia. Implica ser uno mismo y demostrar seguridad, ser congruente entre el decir y el hacer y no dar lugar a malentendidos. Capacidad para construir relaciones duraderas basadas en un comportamiento honesto y veraz.

Subsidiaridad

Capacidad para dar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales. Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente.

Responsabilidad social

Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales relacionadas con la responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.

<u>PERFIL PARA EL CARGO</u>					
EDUCACIÓN: Mínimo bachiller contable o cursando carrera de CPA o CPA.	EXPERIENCIA LABORAL: Mínima 1 año en cargos similares				
FORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none">- Conocimiento de leyes tributarias.- Manejo avanzado en Word y Excel.- Conocimiento de leyes laborales.- Conocimiento en planificación y control.	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				
	Comunicación eficaz			X	
Responsabilidad			X		
Productividad			X		

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	
❖ Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, y fomentar este comportamiento entre los colaboradores. • Capacidad para demostrar preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional un enfoque de corto plazo. • Capacidad para aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. • Ser un referente para sus colaboradores y dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal.
❖ Comunicación eficaz	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo al tipo de interlocutores con los que debe interactuar. • Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. • Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
❖ Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. • Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<hr/> Ing. Smary Franco Asistente de Gerencia General CIAPROMASE S.A.	<hr/> CPA Margarita Hidalgo Gerente Financiera Contable y Administrativa CIAPROMASE S.A.	<hr/> Ing. Fernando Escandón Gerente General CIAPROMASE S.A

El siguiente objetivo por cumplir es elaborar una herramienta que permita a la organización evaluar el desempeño del personal basado en competencias. Se revisó el modelo de evaluación de desempeño y de conocimiento, los cuales se encontraban correctamente estructurados y revisados por el personal a cargo.

Diseño de la herramienta para evaluación por competencias

Se diseñó una herramienta de evaluación por competencias, con una metodología basada en el libro de Martha Alles (2005), Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. La metodología permite que una persona sea capaz de evaluar el nivel de competencia actitudinal y profesional del personal bajo su cargo.

Requerimientos para la evaluación

- Observación de los comportamientos del evaluado.
- Diccionario de competencias, donde se encuentra los grados, la descripción de los comportamientos a identificar, los cuales son los indicadores.

Ponderación por grado

Los grados son niveles de cada competencia:

- Grado A: 100%
- Grado B: 75%
- Grado C: 50%
- Grado D: 25%
- No desarrollado: 0%

Ponderación por frecuencia

La frecuencia se refiere a que tan a menudo una persona se comporta dentro de los grados identificados:

- Siempre: 100%
- Frecuente: 75%
- La mitad del tiempo: 50%
- Ocasional: 25%

Metodología para la evaluación

La persona que realiza la evaluación, mediante la observación de los comportamientos y el diccionario de competencias de la organización deberá ubicar al evaluado dentro del grado A, B, C o D. Luego deberá escoger una

frecuencia de este comportamiento, que van desde siempre a ocasional. La ponderación del grado seleccionado se lo multiplica por el porcentaje de frecuencia.

Un ejemplo de la calificación es, si se escoge el nivel B y una frecuencia de La mitad del tiempo, se realizaría el siguiente calculo:

- Grado B = 75%
- La mitad del tiempo = 50%
- $75 \times 0.50 = 37.50\%$

Análisis de los resultados

El porcentaje 37.50% no cae dentro de ningún grado en específico, pero se puede ubicar a la persona en el cercano inmediato, en este caso, el grado D, además, se puede llegar a la conclusión de que el evaluado le falta desarrollar un poco más esos comportamientos para ubicarlo en un grado mayor es decir el C.

Ilustración 3

Plantilla para la evaluación de competencias profesionales y actitudinales

EVALUACIÓN POR COMPETENCIA

Cargo evaluado: _____ Fecha: _____

COMPETENCIAS ACTITUDINALES	GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	NO DESARROLLADO 0%	PONDERACIÓN POR FRECUENCIA				RESULTADO EN GRADO	RESULTADO EN PORCENTAJE
						SIEMPRE 100%	FRECUENTE 75%	LA MITAD DEL TIEMPO 50%	OCASIONAL 25%		
Compromiso con la calidad del trabajo		x						X		D	37,50%
Conciencia organizacional											
Ética y sencillez											
Subsidiaridad											
Responsabilidad social											
COMPETENCIAS PROFESIONALES											
Liderazgo											
Entrenador											
Visión estratégica											
Productividad											
Capacidad de planificación y organización											
Cierre de acuerdos											
Comunicación eficaz											
Influencia y negociación											
Responsabilidad											
Temple y dinamismo											
Orientación al cliente interno y externo											
Trabajo en equipo											

RESUMEN DE COMPTENCIAS		
COMPTENCIAS	RESULTADO EN GRADO	RESULTADO EN PORCENTAJE
Compromiso con la calidad del trabajo	D	37,50%

La última herramienta que se diseño es una matriz que sirve para documentar y evidenciar que el personal cuenta con las competencias necesarias, a través de la respectiva gestión. Además, esta matriz brinda información con la que la organización puede conocer cómo se encuentran desarrollas las competencias del personal. La información que se evidencia en esta matriz es la siguiente:

- Las competencias del cargo.
- El grado actual de cada competencia de la persona que ocupa el cargo.

- El porcentaje actual de cada competencia de la persona que ocupa el cargo.
- El grado requerido de cada competencia de la persona que ocupa el cargo.
- El porcentaje requerido de cada competencia de la persona que ocupa el cargo.
- El plan de acción para lograr que la persona alcance el grado y porcentaje requerido.

Ilustración 4

Matriz de seguimiento de desarrollo de competencias

MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS						
CARGO	COMPETENCIAS	GRADO ACTUAL	% ACTUAL	GRADO REQUERIDO	% REQUERIDO	PLAN DE ACCIÓN

La propuesta del trabajo de titulación pretende contestar la problemática de la empresa de identificar las competencias para que su personal aumente su eficiencia y alcance las metas propuestas. Además, pretende brindarle estas herramientas con la finalidad de que puedan certificarse en la norma ISO 9001, cuando lo deseen.

CONCLUSIONES

Al concluir esta investigación presentamos las conclusiones más relevantes, para el efecto recurrimos a los objetivos planteados. De acuerdo al primer objetivo, el cual dice: determinar las competencias profesionales y actitudinales inherentes a los puestos de trabajo, mediante descripciones de cargo, se concluye que la organización no había identificado las competencias de comportamiento y las de conocimiento, experiencia y educación, por lo que se procedió al relevamiento de los datos y posteriormente a la caracterización de las mismas, lo que dio como resultado la identificación de 16 competencias en toda la organización.

La gestión por competencias permitió identificar las competencias actitudinales y profesionales que forman parte de los puestos de trabajo. Además, se realizaron descripciones más profundas de los cargos, gracias a un nuevo modelo que se aplicó, lo cual, permitirá que la organización pueda en lo posterior realizar procesos más ágiles de talento humano y obtener resultados acordes a lo esperado, como la evaluación, selección; y cumplir con el primer punto de la norma ISO 9001, el cual se refiere a la identificación de las competencias.

De igual manera, el diccionario de competencias permitirá que en un futuro la organización sea capaz de identificar las competencias de cargos nuevos o reestructurados, o si desean cambiar su visión de los comportamientos de sus colaboradores. Los conceptos de las competencias junto con sus niveles, fueron simplificados y reestructurados acorde a la necesidad de la organización; y para facilitar su comprensión e identificación de los comportamientos.

En cuanto al segundo objetivo, que dice: elaborar una herramienta de evaluación de las competencias, Se diseñó una plantilla que, mediante la observación sistemática, permite a los jefes calificar los comportamientos del personal bajo su cargo. Esta herramienta facilitará, asimismo, conocer si los colaboradores cumplen con lo establecido y tomar medidas necesarias en caso de que no ocurra.

En referencia al tercer objetivo, que dice: elaborar una matriz para documentar y evidenciar la gestión por competencia de los cargos, se elaboró una plantilla, integrada por el nombre del cargo, las competencias identificadas en el grado actual, el grado que se requiere y plan de acción. Es una herramienta que se requiere para cumplir con el último punto del apartado de competencias de la ISO. La matriz también facilitará que la organización se mantenga informada sobre cuál es la brecha existente entre las competencias reales de los colaboradores y las competencias que idealmente deberían poseer, así como los planes de acción posteriores.

A partir de este trabajo se han logrado aprendizajes importantes que sin duda serán de gran utilidad en mi futura práctica profesional.

RECOMENDACIONES

Con la finalidad de aprovechar al máximo el sistema de gestión por competencias, se brindan las siguientes recomendaciones:

- Alinear la selección de personal al sistema de gestión de competencias, de esta forma el personal que ingrese a la organización será el adecuado y cumplirá con las necesidades requeridas.
- Elaborar planes de capacitación enfocados en todas las competencias requeridas, para mejorar el desempeño del personal y lograr los objetivos organizacionales.
- Elaborar planes de carrera, lo cual beneficiaría a la empresa y al colaborador, debido de que permite el desarrollo de las personas y cumplir con los objetivos propuestos. Además, es una metodología que genera motivación y ayuda a fidelizar el talento humano.
- Las competencias deben ser revisadas periódicamente cada vez que existan cambios en las funciones de los puestos de trabajo.
- La evaluación por competencias deberá ser aplicada mínimo dos veces al año, para mantener un mayor control del progreso del personal.
- Finalmente, formalizar el uso de la ISO 9001 para auditorías con el propósito de sostener el sistema de calidad en el tiempo.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias La Trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). *Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54950452008>
- Gómez Blanco , C., & Mendoza Mercado, L. (2013). *MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.AS*. Obtenido de Universidad de Cartagena: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20-%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional*. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA: México D.F.
- Hubbard, E. (2017). *Gestión de RRHH por competencias*. Obtenido de Código 100: <https://codigo100.sergas.es/Contidos/DocumentosCP/Benchmark%20Gesti%C3%B3n%20RRHH%20por%20competencias.pdf>
- Lizarzaburu, E. (2015). *La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma ISO 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/jatsRepo/1872/187244133006/index.html>
- López Duque, M., Restrepo de Ocampo, L., & López Velásquez, G. (2013). *Resistencia al cambio en organizaciones modernas*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/849/84927487022.pdf>

- Montoya Villa, R. (2015). *Conozca todo acerca de la actualización de las normas ISO 9001 e ISO 14001 y las oportunidades y desafíos que esto representa para su organización*. Obtenido de Icontec: <http://www.icontec.org/Actualizacion/2015/Octubre%202015,%20Revista%20Est%C3%A1ndares.pdf><http://www.icontec.org/Actualizacion/2015/Octubre%202015,%20Revista%20Est%C3%A1ndares.pdf>
- Norma ISO 9001:2015. (2015). *Sistema de gestión de la calidad - Requisitos*. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Romero, J., Matamoros, S., & Campo, C. A. (2013). *Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81828692004.pdf>
- Sanabria, P., Romero, V., & Flórez, C. (2014). *El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad*. Obtenido de Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606007.pdf>
- Solís Santamaría, D., Robles Parra, J., Preciado Rodríguez, J., & Hurtado Bringas, B. (2016). *El papel del mercado en la construcción de organizaciones sustentables*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.mx/pdf/estsoc/v27n49/0188-4557-estsoc-27-49-00273.pdf>

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Brecha. Distancia entre lo requerido y el resultado. El término aplica en relación al cumplimiento de la expectativa.

Calidad. Afirma Deming que calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente.

Capacidades. El término incluye conocimientos, competencias y experiencias.

Cargo. Hace referencia al puesto que ocupa una persona en la organización.

Carrera. Camino que recorre una persona en el ámbito laboral y contempla los intereses de ambas partes en una relación ganar-ganar.

Cliente externo. Persona u organización que adquiere un producto o servicio de la empresa ofertante.

Cliente interno. Personas de la misma organización que interactúan con la propia, puede ser el rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo producto o servicio, o bien ser un proveedor.

Competencia. Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los miembros de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permite alcanzar la visión organizacional.

Competencia específica. Competencia aplicable a personas o grupos específicos.

Comportamiento. Aquello que la persona hace o dice. Sinónimo de conducta.

Cultura. Conjunto de valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización.

Desarrollo. Acción que hace crecer algo. Hace referencia al progreso o mejora.

Desempeño. Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un período determinado de tiempo.

Diccionario de competencias. Documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.

Evaluación de 360°. Proceso estructurado para medir las competencias de los colaboradores y una organización con el propósito de desarrollo, en el cual participan múltiples evaluadores. Toma el nombre de 360° en alusión a que una persona es evaluada por sus superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación).

Evaluación del desempeño. Proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores.

Exigencias. Requerimiento o necesidad forzosa para que se produzca una acción.

Experiencia. Práctica prolongada de una actividad que permite incorporar nuevos conocimientos e incrementar la eficacia en la aplicación de los conocimientos y las competencias existentes.

Feedback 360°. Hace referencia a la evaluación de 360°.

Formación. Acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos, etcétera. Incluye conceptos tales como codesarrollo y capacitación.

Gestión por competencias. Modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

Herramientas. Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación.

Mejora continua. Es una metodología para la administración en las organizaciones que promueve el mejoramiento de procesos a fin de aumentar la satisfacción de los clientes.

Método. Conjunto de procedimientos ordenados y sistemáticos en relación con un determinado tema.

Metodología. Conjunto de métodos que se siguen en una determinada disciplina.

Misión. El porqué de lo que la empresa hace, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, en última instancia, la organización quiere ser recordada.

Planes de carrera. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Promoción. Conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.

Puesto. Lugar que una persona ocupa en una organización. Implica cumplir responsabilidades y tareas claramente definidas.

Reclutamiento. Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto

ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.

Recursos Humanos. Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización.

Recursos Humanos (área). Dirección, gerencia o división responsable de todas las funciones organizacionales relacionadas con las personas.

Selección. Es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Subsidiariedad. Hace referencia a estar dispuesto a colaborar o brindar apoyo en todo momento que se requiera.

Stakeholders. Grupos de interés de la organización.

Talento. Conjunto de competencias y conocimientos.

Valores. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Visión. La imagen del futuro deseado por la organización.

APÉNDICE 1

CUESTIONARIOS PARA ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

- 1. ¿Cuál es el mercado en el que desenvuelven y cómo lo describiría?**
- 2. ¿Considera que, a través del tiempo, las tendencias han contribuido a que el negocio cambie o evolucione?**
- 3. ¿Cómo la tecnología ha cambiado o afectado los procesos de la empresa a través del tiempo?**
- 4. ¿Considera que, a través del tiempo, han aumentado las exigencias para la empresa?**
- 5. ¿Por qué motivos la empresa pensó en adquirir la norma ISO 9001 por primera vez?**
- 6. ¿Por qué piensan que aún es necesario la Norma ISO?**
- 7. ¿Cuáles son los cambios que se han generado en el negocio a partir de la norma?**
- 8. ¿Cómo fue el proceso del cambio cuando se implementó la Norma ISO 9001 por primera vez?**
- 9. ¿Cuál ha sido el cambio más reciente que han implementado?**
- 10. ¿En la organización poseen estrategias para la implementación de cambios?**
- 11. ¿Cómo ayuda la norma ISO 9001 a la mejora continua de la organización?**
- 12. ¿Por qué motivo desean un sistema de gestión por competencias en la organización?**
- 13. ¿En qué aspectos usted cree que yo puedo aportar a su negocio, o qué puedo yo brindarle a la compañía?**

ENTREVISTA 2

- 1. ¿De dónde nace la necesidad de un sistema de gestión por competencias?**
- 2. ¿Cuál es su expectativa al implementar un sistema de gestión por competencias?**
- 3. ¿Qué opina sobre la implementación de descripciones de cargo para establecer los perfiles por competencias?**
- 4. ¿Considera que la entrega de una herramienta de la evaluación por competencias referente a los comportamientos contribuiría al cumplimiento del apartado de competencias de la norma?**
- 5. ¿Qué herramienta usted considera que es la más idónea para mantener la información adecuadamente documentada como evidencia de la competencia?**

ENTREVISTA 3

Cargo:

- 1. ¿Desde su perspectiva, conocimientos y experiencia en la empresa, cuáles considera que son las fortalezas de CIAPROMASE?**
- 2. ¿Cuáles considera que son las amenazas que tiene la empresa?**
- 3. ¿Qué oportunidades cree usted que podría tener la empresa?**
- 4. ¿Qué considera que podría ser una debilidad de la empresa?**
- 5. ¿Tal vez son muy burocráticos?**

ENTREVISTA 4

Cargo:

- 1. ¿Desde su perspectiva, conocimientos y experiencia en la empresa, cuáles considera que son las fortalezas de CIAPROMASE?**
- 2. ¿Qué debilidades de CIAPROMASE ha identificado?**
- 3. ¿Cuáles considera que podrían ser las amenazas?**
- 4. ¿Qué oportunidades ha podido identificar?**

ENTREVISTA 5

Cargo:

- 1. ¿Qué fortalezas ha identificado de la empresa?**
- 2. ¿Qué debilidades ha podido identificar en la empresa?**
- 3. ¿Cuáles con las oportunidades que podría tener la empresa?**
- 4. ¿Cuáles considera que son las amenazas?**

ENTREVISTA 6

Los temas a tratar son:

- Misión y visión de la empresa.
- Indagar porqué motivos no actualizaron la certificación de la norma al año siguiente de haberla implementado.
- Establecer competencias actitudinales.

Se presenta las preguntas base que se estructuraron para la entrevista:

1. **¿Cuándo fue la última vez que actualizaron la misión y la visión?**
2. **Hay unas modificaciones que se podría hacer en la estructura de la misión y la visión, ¿consideraría aprovechar la ocasión para actualizarla?**
3. **¿Por qué motivos no buscaron actualizar la certificación ISO 9001 al siguiente año de haberla implementado?**
4. **Habiendo revisado las competencias actitudinales que fueron seleccionadas a partir del análisis de la caracterización de la empresa, la misión, visión y estrategias organizacionales, ¿cuáles cree usted que serían las competencias claves y necesarias para todos los miembros de la organización?**
5. **De las competencias seleccionadas, ¿cuáles son los niveles que considera óptimos o para la organización?**

ENTREVISTAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGO

Entrevista con los colaboradores de cada área para la elaboración de descripciones de cargo.

Cargo:

Departamento:

Nombre del ocupante del cargo:

- 1. ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades del cargo?**
- 2. ¿Cuáles son los contactos internos y externos que mantiene en cumplimiento de sus funciones laborales?**
- 3. ¿A quién reporta?**
- 4. ¿Cuáles son los cargos que tiene bajo su supervisión?**

Entrevista con los jefes de área para la elaboración de las descripciones de cargos del personal que tiene bajo su cargo.

Departamento:

Cargo del subalterno:

Cargo del jefe de área:

Nombre del jefe de área:

- 4. ¿Cuáles son las decisiones que el ocupante del cargo puede tomar sin previa autorización del jefe inmediato?**
- 5. ¿Cuál es la información, materiales y / o equipos que el ocupante del cargo tiene bajo su responsabilidad y custodia?**
- 6. ¿Cuánto tiempo de experiencia se requiere para ocupar el puesto de trabajo?**

APÉNDICE 2

DESCRIPCIONES DE CARGO

	DESCRIPCIÓN DE CARGO
	Lugar de trabajo: Fecha:

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Cargo:
Departamento:
Reporte a:
Supervisa a:
Nivel de Jerarquía:

RESUMEN DEL CARGO

1.

DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

○

Número de descripción	Tarea descrita
1	Inicio
2	Operación, actividad o tarea
3	Decisión
4	Revisión
5	Salida física de copias
6	Generación de documento (escrito)
7	Información en base de datos
8	Almacenamiento

CONTACTOS DEPARTAMENTALES

Dentro de la empresa:
Fuera de la empresa:

LÍMITES EN LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL CARGO

Decisiones que toma sin consultar al jefe inmediato:
Dentro del puesto de trabajo:

Límite de la autoridad en el área o en los cargos:

El cargo tiene bajo su supervisión:

El cargo tiene a su responsabilidad y custodia (información, materiales y/o equipos).

Información:

Materiales:

Equipos:

COMPETENCIAS ACTITUDINALES

El puesto requiere el desempeño de su actividad laboral, en base al cumplimiento de las siguientes competencias actitudinales:

PERFIL PARA EL CARGO					
EDUCACIÓN:	EXPERIENCIA LABORAL:				
FORMACIÓN:	COMPETENCIAS:				
	GRADO	A	B	C	D
	COMPETENCIA				

INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES	

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
_____ Nombre Cargo Empresa	_____ Nombre Cargo Empresa	_____ Nombre Cargo Empresa

APÉNDICE 3

POLÍTICA DE CALIDAD

E GEC 02 Ver. 25-Abr-16

Ciapromase S.A., es una comunidad de personas dedicada a la comercialización e importación de productos, equipos y soluciones industriales; donde priorizamos el respeto a la dignidad humana y nos comprometemos a cumplir a satisfacción las especificaciones que nos exigen nuestros clientes. Nuestra gestión está orientada al respeto ambiental y estamos atentos de las expectativas de nuestros grupos de interés.

Para lograrlo nos mantenemos a la vanguardia de los avances tecnológicos y a la mejora continua en todos los procesos de la organización, **basándonos en la norma ISO 9001:2015 y al cumplimiento de nuestros objetivos de calidad.**

Garantizando que todos los miembros de esta organización trabajarán en un ambiente laboral seguro, siguiendo las disposiciones legales y reglamentarias.

Ing. Fernando Escandón L.

Gerente General

NUESTRAS CREENCIAS

E GEC 03 Ver. 25-Abr-16

Como empresa socialmente responsable creemos en:

- El respeto de la dignidad humana,
- En un país mejor, con oportunidades de desarrollo y libre de corrupción.
- La constante capacitación técnica y comercial de nuestros colaboradores.
- La mejora continua en los procesos y cuidado sostenible con el medio ambiente.

Gestionamos racionalmente los recursos, con innovación, permitiendo una retribución justa para nuestros grupos de interés, respetando los principios y valores de la responsabilidad social empresarial.

Ofrecemos al sector industrial productos confiables y soluciones tecnológicas, avalado por la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Apoyamos a nuestros clientes a agregar valor y seguridad a sus procesos de forma eficiente.

Ing. Fernando Escandón L.

Gerente General

APÉNDICE 5

P O L Í T I C A A M B I E N T A L

E GEC 05 VER. 2017-01-20

Ciapromase S. A., está comprometida con la protección del medio ambiente, así como con la salud y seguridad de sus empleados, tiene como objetivo alcanzar los máximos estándares en el desempeño Ambiental, como base para lograr un desarrollo sustentable en todas sus operaciones, en relación con sus empleados, la comunidad y las generaciones futuras.

Ciapromase S. A. asume como un valor primordial el cuidado del Ambiente y estableció los siguientes principios que regulan todas sus actividades comerciales:

- Cumplir con la legislación Ambiental que sea aplicable a nuestra empresa.
- La salud y seguridad de nuestros empleados, clientes y vecinos, así como la protección del medio ambiente contra riesgos inaceptables, tiene prioridad comparada con las consideraciones económicas y no se pondrá en riesgo.
- Todas las actividades se deben realizar de tal manera que se proteja la salud, el medio ambiente, que se conserven los materiales y recursos valiosos y se minimice el riesgo de pérdida de activos.
- Todos los niveles con mando son los principales responsables en sus áreas de los resultados del cuidado del Ambiente.
- Se realizará un análisis permanente y sistemático del consumo de materiales, haciendo hincapié en su optimización y reducción de residuos.
- Aumento de la productividad y reducción de los costes de manera respetuosa con el medio ambiente.
- Prioridad sobre la prevención de los accidentes posibles. No cometer fallos que puedan afectar al medioambiente.
- El compromiso y la capacitación de todo el personal en materia ambiental son esenciales.
- Promover la mejora continua en el desempeño ambiental realizando los esfuerzos necesarios para alcanzar dicho objetivo y mantenerlo en el tiempo.
- Utilizar de manera eficiente la energía y los recursos naturales.
- Prevenir, reducir y controlar la contaminación que sus procesos ocasionan al medio ambiente.
- Proveer de los recursos necesarios para cumplir esta política, así como los objetivos y metas ambientales que de ella se desprendan.
- Prevenir la contaminación en los recursos de aire, agua y suelo a través del control de emisiones y disposición de desperdicios.
- Impulsar entre sus trabajadores el ahorro de recursos, especialmente los no renovables, siendo más eficientes en su manipulación y promoviendo el mejoramiento de sus procesos de manera tal que sea económicamente viable para la empresa.
- Difundir adecuadamente esta política entre los trabajadores de su empresa concienciándolos de su importancia y entre los agentes externos que mantengan relación con ella y la sociedad en general

Ing. Fernando Escandón Loayza

Gerente General

APÉNDICE 6

Objetivos Corporativos

Asunto: Objetivos Corporativos

De: Representante de la Dirección <gestion@ciapromase.com>

Fecha: 11/5/2018 11:16

Para: Ing. David Escandón Vizueta <david.escandon@ciapromase.com>, "CPA. Margarita Hidalgo" <margarita.hidalgo@ciapromase.com>, "Ing. Nancy Vizueta Haro" <nancy.vizueta@ciapromase.com>, Pablo Escandón <pablo.escandon@serlam.com>, "Ing. Ramiro Ferreira" <ramiro.ferreira@ciapromase.com>

Estimados:

Por medio del presente la Gerencia informa los objetivos corporativos que deberán ir alineados con cada uno de los objetivos departamentales

- Re posicionamiento de la marca Ciapromase
- Desarrollo de carrera del personal de Ciapromase (Gestión por Competencia)
- Implementación del SGC ISO 9001:2015

La Gerencia requiere se informe si se desea que se incorpore algún otro objetivo

Saludos cordiales,



Ing. Smary Franco Chonillo

Representante de la Dirección

PRODUCTO DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL CIAPROMASE S.A.

Dirección: Kennedy 8ava, Oeste Cond.2001-5 Local A-8 PB y Av. San Jorge

PBX: 04-2280632 Ext. 111

Casilla: 09-04-212

Email: gestion@ciapromase.com

Web: www.ciapromase.com

Guayaquil - Ecuador

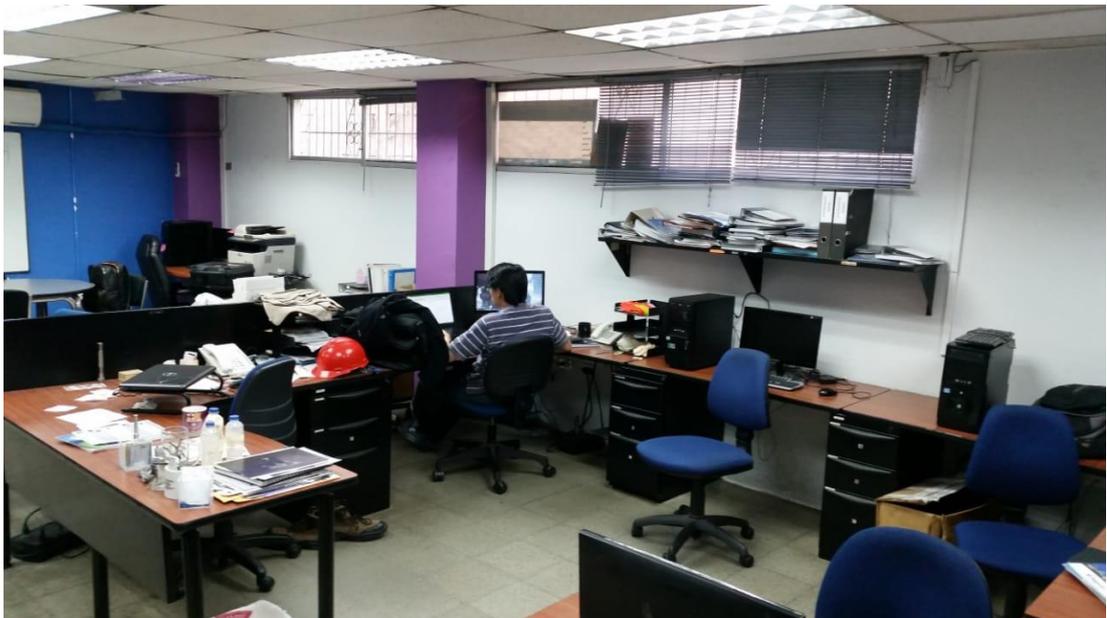
AHORRE PAPEL Y SALVE UN ARBOL / SAVE A PAPER SAVE A TREE
Por favor no imprima este correo electrónico a menos que sea necesario.

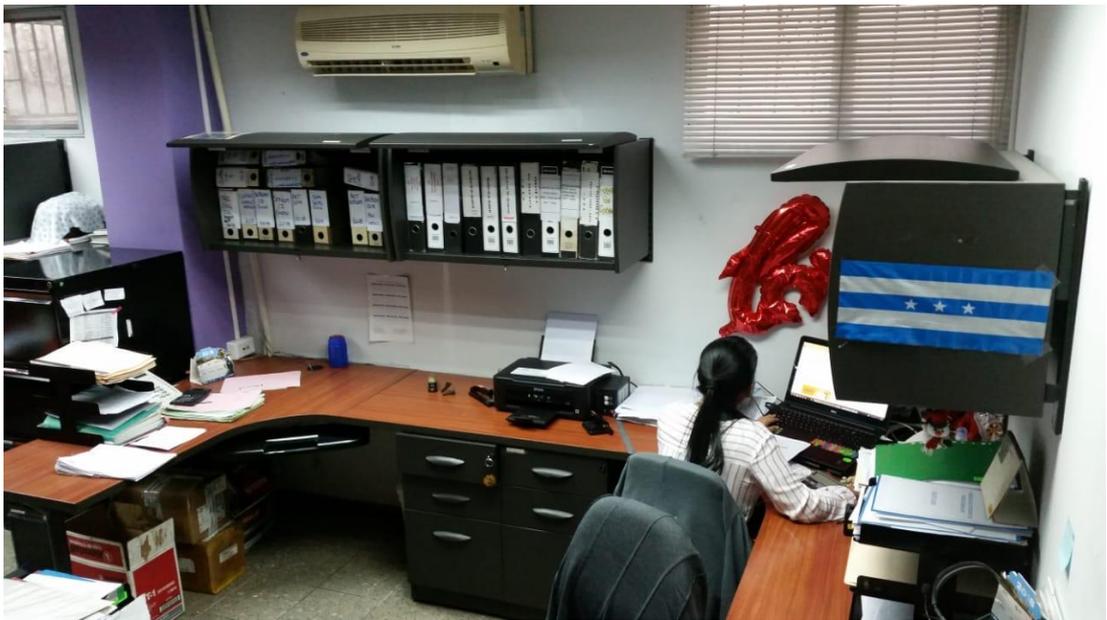
APÉNDICE 7
FOTOS DE CIAPROMASE S.A.













APÉNDICE 8

AUTORIZACION DE LA EMPRESA PARA REALIZAR EL TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Guayaquil, 29 de mayo del 2018

Señores:
CIAPROMASE
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Yo, Karol Lisbeth Lucas Noboa, con cédula de identidad # 0922251293, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional, solicito se me autorice usar la información obtenida en la investigación con fines académicos correspondiente a mi trabajo de titulación “Diseño de un sistema de gestión de competencias profesionales y actitudinales para la mejora de la eficiencia del personal de CIAPROMASE S.A.” realizada en esta prestigiosa empresa, previa a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional.**

Atentamente,

Karol Lisbeth Lucas Noboa
Estudiante de la Carrera de Psicología Organizacional



Guayaquil, 30 de mayo del 2018

Señores:
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Ciudad. -

De mis consideraciones:

Yo, Jorge Fernando Escandón Loayza, con cédula de identidad # 096089925, Gerente General de la Empresa CIAPROMASE S.A, autorizo la publicación en el repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con fines académicos del trabajo de titulación.

“Diseño de un sistema de gestión de competencias profesionales y actitudinales para la mejora de la eficiencia del personal de la empresa CIAPROMASE S.A.” realizado por la Srta. Karol Lisbeth Lucas Noboa, para la obtención del título **Licenciada en Psicología Organizacional**. Cualquier otro fin que se le de a este documento deberá ser aprobado por los directivos de la empresa.

Atentamente,

Ing. Jorge Escandón Loayza
Gerente General
CIAPROMASE S.A.
Teléfono. 042-280632



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Lucas Noboa, Karol Lisbeth**, con C.C: # 0922251293 autora del trabajo de titulación: **Diseño de un sistema de gestión de competencias profesionales y actitudinales para la mejora de la eficiencia del personal de la empresa CIAPROMASE S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **28 de agosto** del **2018**

f. _____

Nombre: **Lucas Noboa, Karol Lucas**

C.C: **0922251293**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Diseño de un sistema de gestión de competencias profesionales y actitudinales para la mejora de la eficiencia del personal de CIAPROMASE S.A.		
AUTOR(ES)	Karol Lisbeth Lucas Noboa		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Alex Miguel Tapia Ubillus, PHD.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de agosto del 2018	No. DE PÁGINAS:	250
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo organizacional; Gestión por competencias; Gestión de calidad		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Calidad - sistema de gestión de calidad – competencia – sistema de gestión por competencias – competencias actitudinales – competencias profesionales		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo contiene información sobre las organizaciones, sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión por competencias y la norma ISO 9001. Se utilizaron varias entrevistas para obtener información de la organización y realizar un análisis para tomar las medidas necesarias. El trabajo propone diseñar un sistema de gestión por competencias para la empresa CIAPROMASE S.A., con el fin de resolver problemas que presentaba la organización, relacionados con incumplimiento, retrasos en los procesos o quejas de los clientes dados por la falta de identificación adecuada de las competencias. Además, elaborar herramientas para evaluar por competencias al personal y para mantener documentado y evidenciar la gestión de las competencias de los cargos. Mediante estas medidas la organización podrá mejorar la eficiencia de su personal, solucionar los problemas antes mencionados y tener una metodología que ayude a la empresa a certificarse y mantener su sistema de gestión de calidad ISO 9001.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-0999811648	E-mail: k.lucasnobia@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 – 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			