



UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA, CASO DE ESTUDIO EMPRESA KERÁMIKOS. PERÍODO 2015”

**Trabajo de titulación previo
a la obtención del Título de
Ingeniero Comercial**

AUTORES:

JOHNNY RAÚL LALVAY MOROCHO

C.I. 0105649941

ARIEL ANDRÉS SEMPÉRTEGUI JARRÍN

C.I. 0104474663

DIRECTORA:

ECO. LUCÍA ELISABETH DOMÍNGUEZ VÁSQUEZ, Mgts.

C.I. 0300650769

CUENCA – ECUADOR

2016



RESUMEN

El presente trabajo de titulación comprende el análisis de falencias de gestión de talento humano, delimitación de responsabilidades, funciones y baja comunicación interpersonal dentro de los miembros que forman parte de las empresas; por lo que se ha visto factible elaborar una propuesta de modelo de gestión del talento humano por competencias para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca, caso de estudio empresa Kerámikos periodo 2015, el mismo que se desarrolló a través de encuestas, análisis y estudio a las organizaciones que pertenecen al sector cerámico de comercialización, para finalmente elaborar el modelo de gestión de talento humano por competencias, que permita integrar a sus empresas personal capacitado y con las competencias requeridas para desenvolverse en los diferentes puestos de trabajo.

PALABRAS CLAVES:

Competencias, descripción de puesto, reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación.



ABSTRACT

The present work includes analysis of the shortcomings of human talent management, delineation of responsibilities, functions and limited interpersonal communication among the members of enterprises. It has been possible to develop a proposed model of human talent management by competencies for the ceramic sector of marketing of the city of Cuenca. Case study: Company KERÁMIKOS - Period 2015; the same that was developed through surveys, analysis and study of the organizations belonging to the ceramic industry, to finally develop the management model of human talent by competencies, enabling integrate to their companies trained personnel and with the skills required to perform different jobs existing in organizations.

KEYWORDS:

Skills, job description, recruitment, selection, performance evaluation, training.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 3 |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | 4 |
| ÍNDICE DE TABLAS | 7 |
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES | 8 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 8 |
| CLAUSULAS DE DERECHOS DE AUTOR | 9 |
| CLÁUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL | 11 |
| AGRADECIMIENTO | 13 |
| DEDICATORIA | 14 |
| INTRODUCCIÓN | 16 |
| CAPÍTULO I | 18 |
| ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y TEÓRICOS | 18 |
| 1.1. ¿QUÉ ES LA CERÁMICA? | 18 |
| 1.2. ORIGEN DE LA CERÁMICA | 18 |
| 1.2.1. ORIGEN DE LA PRODUCCIÓN DE LA CERÁMICA | 19 |
| 1.2.2. ORIGEN DE LA CERÁMICA EN LA REGIÓN AUSTRAL | 20 |
| 1.3. PRIMERAS EMPRESAS DE CERÁMICA EN LA CIUDAD DE CUENCA | 21 |
| 1.4. APORTE DEL SECTOR CERÁMICO DE LA CIUDAD DE CUENCA A LA ECONOMÍA DEL PAÍS | 22 |
| 1.5. INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE CERÁMICA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS EN LA CIUDAD DE CUENCA | 23 |
| 1.6. EMPRESA KERÁMIKOS S.A. | 24 |
| 1.6.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA KERÁMICOS S.A. | 24 |
| 1.6.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA | 25 |
| CAPÍTULO II | 28 |
| MARCO TEÓRICO | 28 |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS | 28 |
| 2.2. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE TALENTO HUMANO | 29 |



| | |
|---|----|
| 2.3. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO | 29 |
| 2.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO | 30 |
| 2.5. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS | 31 |
| 2.5.1. TIPOS DE COMPETENCIAS | 31 |
| 2.6. GESTIÓN POR COMPETENCIAS | 32 |
| 2.7. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS..... | 33 |
| 2.8. OBJETIVOS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS..... | 33 |
| 2.9. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO | 34 |
| 2.9.1. PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO POR COMPETENCIAS | 34 |
| 2.9.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL | 36 |
| 2.9.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL..... | 40 |
| CAPÍTULO III | 44 |
| DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA | 44 |
| 3.1. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR..... | 44 |
| 3.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 45 |
| 3.3. DETERMINACIÓN DEL CAMPO DE INVESTIGACIÓN..... | 45 |
| 3.4. INFORME ANALÍTICO SITUACIONAL DEL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA | 46 |
| 3.5. CONCLUSIONES DEL SECTOR CERÁMICO DE CUENCA | 52 |
| 3.6. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA KERÁMIKOS..... | 53 |
| CAPÍTULO IV..... | 55 |
| PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA | 55 |
| 4.1. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO | 55 |
| 4.2. DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS DE LAS EMPRESAS QUE PERTENECEN AL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE CUENCA, TOMANDO COMO BASE LA EMPRESA KERÁMIKOS..... | 56 |
| 4.3. DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LOS PUESTOS DE LA EMPRESA | 57 |



| | |
|--|-----|
| 4.3.1. DETERMINACION PRELIMINAR DE COMPETENCIAS CARDINALES, ESPECÍFICAS GERENCIALES Y POR PUESTOS. | 58 |
| 4.3.2. DETERMINACIÓN Y ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A LOS PUESTOS DE TRABAJO. | 59 |
| 4.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS..... | 69 |
| 4.4.1. PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS..... | 70 |
| 4.4.2. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS..... | 70 |
| 4.4.3. APLICACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS..... | 71 |
| 4.5. RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS..... | 77 |
| 4.5.1. RECLUTAMIENTO INTERNO..... | 77 |
| 4.5.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO. | 78 |
| 4.5.3. FORMATO DE ANUNCIO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL..... | 78 |
| 4.6. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS..... | 79 |
| 4.7. INDUCCIÓN DE PERSONAL | 85 |
| 4.8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ENFOCADO EN LAS COMPETENCIAS..... | 85 |
| 4.8.1. PASOS PARA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS | 85 |
| 4.9. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN BASE A COMPETENCIAS..... | 91 |
| 4.9.1. ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO ENFOCADO EN LAS COMPETENCIAS | 92 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 93 |
| 5.1. CONCLUSIONES | 93 |
| 5.2. RECOMENDACIONES..... | 94 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 97 |
| ANEXOS..... | 100 |



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Plan estratégico Kerámikos S.A. 2014-2019..... | 25 |
| Tabla 2. Establecimientos de comercialización del sector cerámico en la ciudad de Cuenca..... | 44 |
| Tabla 3. Factores internos..... | 53 |
| Tabla 4. Factores externos..... | 54 |
| Tabla 5. Análisis de la misión y visión de la empresa Kerámikos. | 56 |
| Tabla 6. Competencias cardinales..... | 58 |
| Tabla 7. Competencias Específicas Gerenciales..... | 58 |
| Tabla 8. Competencias Específicas por Puestos..... | 58 |
| Tabla 9. Asignación de competencias | 61 |
| Tabla 10. Significado de competencias para el puesto de Jefe de Talento Humano. | 62 |
| Tabla 11. Asignación de competencias para el puesto de Jefe de Almacén..... | 66 |
| Tabla 12. Asignación de competencias para el puesto de Montacarguista. | 68 |
| Tabla 13. Formato de descripción de puestos. | 71 |
| Tabla 14. Formato de anuncio de reclutamiento..... | 78 |
| Tabla 15. Formato de Entrevista..... | 80 |
| Tabla 16. Tabla de valoración para la consecución de objetivos de gestión | 86 |
| Tabla 17. Datos del evaluado | 87 |
| Tabla 18. Escala de frecuencia..... | 87 |
| Tabla 19. Intervalos de interpretación | 88 |
| Tabla 20. Evaluación por competencias | 89 |
| Tabla 21. Resultados de evaluación..... | 91 |



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. Organigrama Empresa Kerámikos..... | 27 |
| Ilustración 2. Proceso de selección de personal por competencias | 39 |
| Ilustración 3. Determinación de competencias..... | 57 |
| Ilustración 4. Organigrama empresa Kerámikos | 60 |
| Ilustración 5. Proceso de descripción de puestos..... | 70 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Producción del sector de la cerámica y su participación local y el resto del país local..... | 23 |
| Figura 2. Incremento de ventas en el sector cerámico de Cuenca en los últimos años..... | 24 |
| Figura 3. Análisis y descripción de puestos..... | 35 |
| Figura 4. Personal al inicio y actual de las empresas del sector cerámico. | 46 |
| Figura 5. Empresas del sector cerámico que trabajan con modelos de gestión de talento humano..... | 47 |
| Figura 6. Empresas que cuentan con manuales de funciones y planes de capacitación..... | 49 |
| Figura 7. Porcentaje de empresas que evalúan el desempeño del personal. | 50 |
| Figura 8. Clima laboral..... | 51 |



CLAUSULAS DE DERECHOS DE AUTOR



Universidad de Cuenca
Clausula de derechos de autor

JOHNNY RAÚL LALVAY MOROCHO, autor del Trabajo de Titulación "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA, CASO DE ESTUDIO EMPRESA KERÁMIKOS. PERÍODO 2015", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, Noviembre del 2016

JOHNNY RAÚL LALVAY MOROCHO

C.I: 0105649941



Clausula de derechos de autor

ARIEL ANDRÉS SEMPÉRTEGUI JARRÍN, autor del Trabajo de Titulación "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA, CASO DE ESTUDIO EMPRESA KERÁMIKOS. PERÍODO 2015", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, Noviembre del 2016

ARIEL ANDRÉS SEMPÉRTEGUI JARRÍN

C.I: 0104474663



CLÁUSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

JOHNNY RAÚL LALVAY MOROCHO, autor del Trabajo de Titulación "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA, CASO DE ESTUDIO EMPRESA KERÁMIKOS. PERÍODO 2015", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Noviembre del 2016

JOHNNY RAÚL LALVAY MOROCHO

C.I: 0105649941



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

ARIEL ANDRÉS SEMPÉRTEGUI JARRÍN, autor del Trabajo de Titulación "PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA, CASO DE ESTUDIO EMPRESA KERÁMIKOS. PERÍODO 2015", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, Noviembre del 2016

Ariel Sempertegui

ARIEL ANDRÉS SEMPÉRTEGUI JARRÍN

C.I: 0104474663



AGRADECIMIENTO

La culminación del presente trabajo de titulación nos llena de orgullo, y es por esto que manifestamos nuestro agradecimiento a nuestra directora de tesis Eco. Lucía Elizabeth Domínguez Vásquez, Mgts. quien dedicó gran parte de su tiempo para guiarnos en el desarrollo de nuestro trabajo de titulación, a los profesores de la universidad quienes se encargaron de entregarnos los conocimientos para que nosotros podamos cumplir con una etapa académica importante y a nuestros familiares que nos han demostrado un cariño y amor incondicional compartiendo preocupaciones durante nuestra trayectoria.

JOHNNY RAÚL LALVAY MOROCHO.

ARIEL ANDRÉS SEMPÉRTEGUI JARRÍN.



DEDICATORIA

La vida está llena de éxitos, los cuales los puedes conseguir con el simple esfuerzo de superarte y saber lo que quieras, pero esta se vuelve más fácil cuando existe el apoyo de las personas que más te quieren y quieren lo mejor para uno, es por tal motivo que este trabajo de titulación quiero dedicar a mis Padres Raúl Lalvay y Rubia Morocho, mis hermanas Verónica y Daniela quienes me brindaron su confianza y día a día estuvieron apoyándome para cumplir la meta trazada.

JOHNNY RAUL LALVAY MOROCHO.



DEDICATORIA

La vida es un camino cuesta arriba lleno de socavones que nos brindan experiencia, razón por la cual el presente trabajo de titulación lo dedico a mis abuelos, amigos y familiares que me acompañaron a recorrerlo de manera incondicional, pero especialmente y con mayor razón a aquellos que me regalaron una vida para recorrerla, mis padres Manuel Sempértegui y Alba Jarrín.

ARIEL ANDRÉS SEMPÉRTEGUI JARRÍN



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo denominado “Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca, caso de estudio empresa Kerámikos, periodo 2015” se ha realizado debido a que dentro de las organizaciones no se encuentran estructurados adecuadamente sus departamentos, y no cumplen a cabalidad las funciones existentes en los mismos.

El mismo que se encuentre desarrollado en cinco capítulos, en el primer capítulo hace referencia de algunos aspectos teóricos importantes como los antecedentes históricos de la cerámica, sus primeras empresas en la ciudad de Cuenca y su aporte a la misma, además se realiza una breve descripción de la empresa Kerámikos y filosofía organizacional como lo es su misión, visión, estrategias, valores; etc.

En el segundo capítulo enfocamos definiciones de gestión de talento humano por competencias obtenidas de diferentes autores, así mismo se describen los procesos a desarrollarse en el departamento de talento humano, los cuales nos permitirán la consecución de objetivos empresariales.

En el tercer capítulo se realiza un diagnóstico y análisis de los modelos de gestión del talento humano que utilizan las empresas que pertenecen al sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca.

En base a la información recopilada en el diagnóstico, en el capítulo cuatro se procede a realizar la “Propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca” tomando en cuenta los procesos necesarios en el departamento como son: determinación de competencias, asignación de competencias, descripción de puestos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación del desempeño y



capacitación, los mismos que nos permitirán conseguir un personal adecuado para desenvolverse eficientemente en los diferentes puestos existentes en las organizaciones.

Como parte final se presenta el capítulo cinco con las conclusiones y recomendaciones en base a la propuesta, a fin de que cualquier empresa que pertenece al sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca, pueda hacer uso de esta.

Siendo factible la ejecución de este proyecto debido a que los gerentes de las diferentes empresas del sector, colaboraron con la realización de las encuestas, que eran de mayor importancia para desarrollar la propuesta del modelo de gestión de talento humano.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y TEÓRICOS

1.1. ¿QUÉ ES LA CERÁMICA?

Es el arte de elaborar y cocer al horno vasijas y otros objetos de barro, loza, porcelana de diversas clases y cualidades que pueden ser vidriados o sin barniz, algunos objetos hechos de arcilla endurecida por cocimiento al horno, la naturaleza y el tipo de cerámica están determinadas por la composición de la arcilla, el método de su preparación, la temperatura a la que se ha cocido y los barnices que se han utilizado (Wikimedia Foundation, 2015).

La importancia de los objetos confeccionados con arcilla y quemados al horno, radica en que son utensilios que cubren las necesidades básicas en un hogar. Desde sus inicios han sido confeccionados con el principal componente que es la arcilla, además el proceso de moldeamiento que se realizaba para conseguir una forma de los objetos y que luego los mismos eran endurecidos en hornos de fuego.

1.2. ORIGEN DE LA CERÁMICA

Gutiérrez (2008) explica que la cerámica ha sido la primera sustancia artificial creada por el hombre a inicios de la cultura, que combinando los elementos brindados por la madre naturaleza, descubrieron el don y la habilidad que tienen los seres humanos para moldear el barro con sus manos y así generar utensilios para el hogar de gran calidad artística.

La alfarería ha sido descubierta desde nuestros antepasados en el intento de encontrar recipientes resistentes a altas temperaturas en el uso doméstico, que eran elaboradas con cascarras duras de madera y vegetales, o en algunos casos eran hechos de carapachos de animales, por lo que ha sido de gran utilidad el descubrimiento de la arcilla para el



desarrollo y supervivencia de los pueblos que lo han utilizado para beber o almacenar agua, cocer y guardar los alimentos, entre otros.

1.2.1. ORIGEN DE LA PRODUCCIÓN DE LA CERÁMICA

Según (Moreno & Peña, 2008), en el mundo los primeros vestigios de cerámicas fueron encontradas en los países Irán y Palestina 6 a.C; posteriormente aparecieron en otros países de diferentes continentes, lo cual se ha convertido en maravillosas obras de arte para nuestros tiempos, por su forma, figura y detalles que poseen.

En Ecuador los primeros hallazgos de cerámica fueron encontrados en la provincia del Guayas aproximadamente por el año 4.000 a.C.; provincia que pertenecían a la cultura Valdivia, según lo planteado el autor Gutiérrez Figueroa. Debido a este amplio conocimiento milenario para desarrollar la cerámica en nuestro país, los habitantes se han dedicado a esta actividad, lo que ha ayudado al desarrollo social y económico de cada comunidad.

En la época de los Incas, estos ya conocían los períodos y cambios climáticos que se daban en las regiones andinas, por lo que los artesanos aprovechaban las ventajas que se generaban por estas condiciones, y así mismo maximizaban su productividad apoyándose en la tecnología y mano de obra. Finalmente, con la llegada de los españoles se produce una transformación de leyes, costumbres y la imposición de una religión que implantaba nuevos estilos de vida. Lo que generó que el trabajo de los artesanos se redujera y se limitara a la producción de objetos de poco valor artesanal, perdiéndose así la destreza de los talleres de alfarería ya que su producción se disminuyó al uso exclusivo de piezas domésticas.

En nuestro continente la producción de cerámica fue descubierta en territorios apartados, casi todas las piezas proceden de hallazgos arqueológicos que nos lleva a presumir que su origen se da en épocas muy antiguas, indicándonos de esta manera el grado de madurez, técnica utilizada, su decoración y acabado.



1.2.2. ORIGEN DE LA CERÁMICA EN LA REGIÓN AUSTRAL

El autor Gutiérrez (2008), explica que la historia y desarrollo de la cerámica ha tenido grandes avances a lo largo del tiempo, tuvo sus inicios en la ciudad de Azogues en el año de 1960 en la que sus representantes iniciaron con la etapa Industrial de Cerámica en la región austral de nuestro país. Luego inició en la ciudad de Cuenca en el año de 1963 como CERMOD CERÁMICA MODERNA C.A., donde a través de varias pruebas y experimentos se logró ofrecer diferentes objetos de cerámica en loza, que poseían una alta calidad, en su boceto y en su proceso de industrialización.

Posteriormente, con la llegada de artesanos españoles, surge un gran avance de esta industria y aparecen nuevas técnicas y métodos de innovación y desarrollo para esta industria. En sus inicios en CERMOD, se producían 100.000 piezas por mes, pero dicha cantidad fue creciendo conforme ha aumentado la demanda nacional e internacional, logrando posteriormente una gran aceptación de sus productos en base a sus diferentes características como su clase, modelo y costo. CERMOD en el año de 1977 creó nuevas líneas de producción como los materiales utilizados en la construcción; posteriormente en el año de 1978 esta empresa decidió terminar su producción y vendió todas sus maquinarias a empresas que estaban surgiendo en esos momentos.

Finalmente es importante mencionar el aporte brindado por la tecnología norteamericana a las industrias de cerámica, a través de la instalación de los primeros hornos eléctricos, los cuales han sido el complemento ideal para su desarrollo y mejoramiento, tanto de los artesanos cuencanos, así como de sus respectivos talleres de trabajo, de esta manera el desarrollo en esta industria ha servido para que industrias de otros sectores lo tengan como guía.



1.3. PRIMERAS EMPRESAS DE CERÁMICA EN LA CIUDAD DE CUENCA

El sector cerámico en la ciudad de Cuenca es trascendental debido a la riqueza de materias primas existentes en la zona azuaya, es por ello que desde hace mucho tiempo atrás se viene desarrollando este tipo de industria en esta ciudad, entre las primeras empresas que hicieron su presencia en el mercado de Cuenca se puede mencionar a “Cermod” Cerámica Moderna como la pionera en la industria de la cerámica, además se pueden distinguir las siguientes:

- **DECORANDINA (1975).** - Se inició con el propósito de elaborar vajillas membretadas y cierta línea de artículos de propaganda tales como floreros, ceniceros, jarros, entre otros, siendo su producción limitada.
- **ARTESA (1973)-.** Su área de especialización son los adornos, tales como floreros, ceniceros, bases de lámpara, complementos de vajilla y similares, con variedad de diseños y característica.
- **CERÁMICA CUENCA (1978).** - Se dedica a fabricar los complementos de vajilla de CERÁMICA ANDINA y producción de su propia línea mucho más sofisticada en diseño, colorido, composición y calidad.
- **CERÁMICA YAPACUNCHI – CUENCA (1978).** - es caracterizada por la producción de cerámica artística, decoración delicada, tradicional, clásica y moderna.
- **CERÁMICA MODECOR (1979).** - Su fortaleza es la fabricación de piezas de adorno y ciertas esculturas de buena calidad y diseño.

A demás se puede mencionar a empresas de cerámica que iniciaron en la ciudad de Cuenca y que hoy en la actualidad tienen gran aceptación en el mercado a nivel nacional e internacional.



- **GRAIMAN (1994).** - Es una de las principales fábricas de cerámica en el país, se dedica a la producción de revestimientos para pisos y paredes para satisfacer los requerimientos de los clientes; su producción no abastece solo al mercado nacional sino también al extranjero.
- **RIALTO (1982).** - Se dedica a la producción de revestimientos para pisos y paredes, para servir a la sociedad nacional e internacional, ofreciendo diseños innovadores con productos de calidad, se encuentra presente en varios países del extranjero.
- **ITALPISOS (1979).** - Es una empresa industrial que se dedica a la producción y comercialización de cerámica plana para piso y pared; la experiencia de Italpisos en el mercado le ha servido para crear productos con altos estándares de calidad e innovadores.

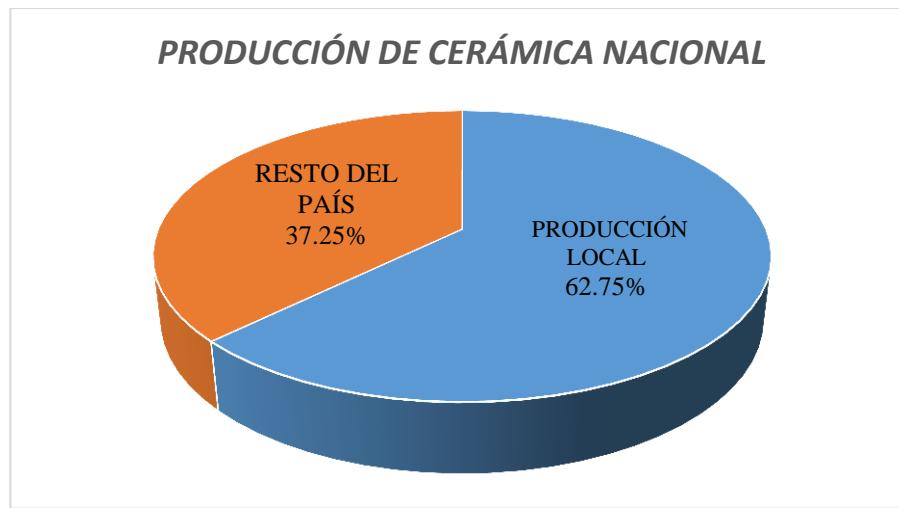
1.4. APORTE DEL SECTOR CERÁMICO DE LA CIUDAD DE CUENCA A LA ECONOMÍA DEL PAÍS

La presencia de yacimientos de arcilla, cuarzo y caolín en Azuay hacen de esta provincia ubicada al sur del país como la más importante productora de cerámica; así también la existencia de importantes empresas de cerámica que en la actualidad tienen un gran reconocimiento y aceptación de mercado por su calidad, innovación, diseño y tecnología a nivel nacional e internacional; entre algunas de estas empresas podemos mencionar a Graiman, Kerámikos, Rialto, Italpisos, entre otras.

Según datos obtenidos en el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), la producción de cerámica en el último año en la ciudad de Cuenca representa el 62.75%, en comparación con la producción nacional, cuyo portafolio contiene alrededor de 300 productos, destacándose los recubrimientos para pisos y paredes (cerámica plana), vajillas y sanitarios, etc.;



Figura 1. Producción del sector de la cerámica y su participación local y el resto del país local



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado: Por los autores.

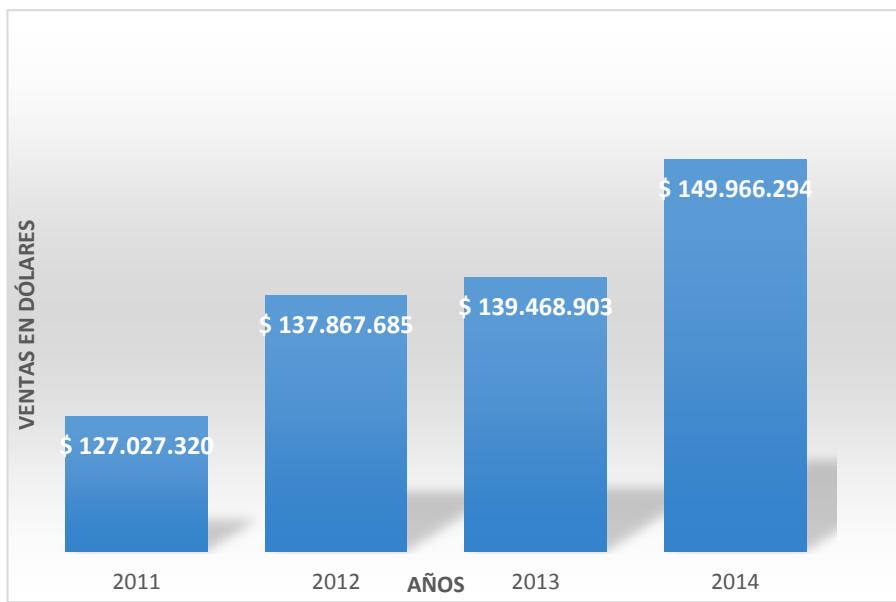
1.5. INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE CERÁMICA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS EN LA CIUDAD DE CUENCA

En la cámara de industria de Cuenca existieron propuestas de incremento de la producción de cerámica por parte de diferentes empresas de la localidad, para cubrir la demanda existente en el país. Anteriormente se cubría el 45% de la demanda nacional y en la actualidad se plantea como objetivo cubrir un 65% del mercado.

En base a datos obtenidos en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se pudo observar cómo ha incrementado las ventas desde el año 2011 al año 2014 en el sector cerámico de la ciudad de Cuenca, y por ende habrán incrementado las ventas, como se puede visualizar en la figura siguiente.



Figura 2. Incremento de ventas en el sector cerámico de Cuenca en los últimos años.



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

Elaborado: Por los autores.

1.6. EMPRESA KERÁMIKOS S.A.

Kerámikos S.A. es una empresa dedicada a la comercialización de cerámica para pisos y paredes al por mayor. Esta posee productos de primera calidad, junto con líneas de productos exclusivos e internacionales para el área de construcción.

Kerámikos S.A., gracias a su larga trayectoria en el mercado y por su experiencia, se ha hecho acreedora de un gran prestigio, al mismo tiempo ha resaltado el excelente trabajo que han realizado sus administradores y dueños. Lo que les ha permitido posicionarse fuertemente a nivel regional y nacional.

1.6.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA KERÁMICOS S.A.

El documento “Manual de Calidad CÓDIGO: KE.RD.4.2.2.MC.01” contiene que la empresa Kerámikos fue creada un 10 de noviembre de 1976 en la ciudad de Quito, con la finalidad de producir y comercializar



cerámica artística y decorativa para los hogares ecuatorianos. El 31 de octubre de 1981 fue inscrita como sociedad anónima en la provincia del Azuay, cantón Cuenca ubicada en la Avenida Héroes de Verdeloma N° 9-22 y Francisco Tamariz. Finalmente, en el año 1982, se crea Kerámikos comercial parte de la compañía enfocada en la atención a los clientes.

En 1988, el grupo Eljuri adquiere la compañía e instala una planta de producción en la ciudad de Cuenca, ya que aprovecharon la riqueza que estas tierras poseían con respecto a las materias primas necesarias para la producción de la cerámica, como son la arcilla, feldespatos y caolines (EKOSNEGOCIOS, 2015).

Kerámikos S.A. con el tiempo y su gran desarrollo económico, ha ido creciendo en el mercado y diversificando sus productos, de tal manera que además de producir cerámica decorativa, empieza a comercializar productos para pisos y paredes, creando entonces nuevas líneas de productos complementarios para este mercado, hoy en día Kerámikos S.A. tiene cerca de ocho mil productos sin incluir a su producto estrella, la cerámica (EKOSNEGOCIOS, 2015).

1.6.2. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.6.2.1. VISIÓN, MISIÓN, VALORES, ESTRATEGIA CENTRAL Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Tabla 1. Plan estratégico Kerámikos S.A. 2014-2019

| Plan Estratégico Kerámikos 2014-2019 | |
|--------------------------------------|--|
| Visión | Ser la empresa rentable, con mejor imagen y más grande en la comercialización de productos cerámicos y acabados para la construcción en el Ecuador, con presencia en el Mercado Regional |
| Misión | Satisfacer oportunamente las necesidades de nuestros clientes, manteniendo productos innovadores con precios competitivos de la más alta calidad, proveedores comprometidos con nuestras políticas, personal competente y motivado que brinde un servicio altamente calificado, asegurando el logro de los objetivos |



| Plan Estratégico Kerámikos 2014-2019 | |
|--------------------------------------|---|
| | organizacionales, sustentado en nuestro compromiso de mejoramiento. |
| Valores | <ul style="list-style-type: none"> * Tenacidad * Compromiso * Trabajo en equipo * Honestidad y sinceridad * Respeto * Responsabilidad |
| Estrategia Central | Potencia (cantidad) y dominancia (variedad) en Acabados para la Construcción |
| Objetivos | <p>A: Mejorar los resultados de los indicadores financieros de la Empresa e incrementar la utilidad neta de la compañía al 12%</p> <p>B: Ser la primera Marca en Imagen Corporativa, innovación, calidad y servicio.</p> <p>C: Ser la cadena comercial con más ventas, mayor cobertura y mejor infraestructura en el sector de la construcción en el Ecuador.</p> <p>D: Debemos ser el mejor equipo de personal: profesionales, motivados, comprometidos y competentes.</p> |

Fuente: (Kerámikos S.A., 2014)

1.6.2.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA KERÁMIKOS

El organigrama, muestra los cargos que existen en la empresa Kerámikos S.A. y serán estudiados para cumplir con el objetivo del trabajo de titulación propuesto.

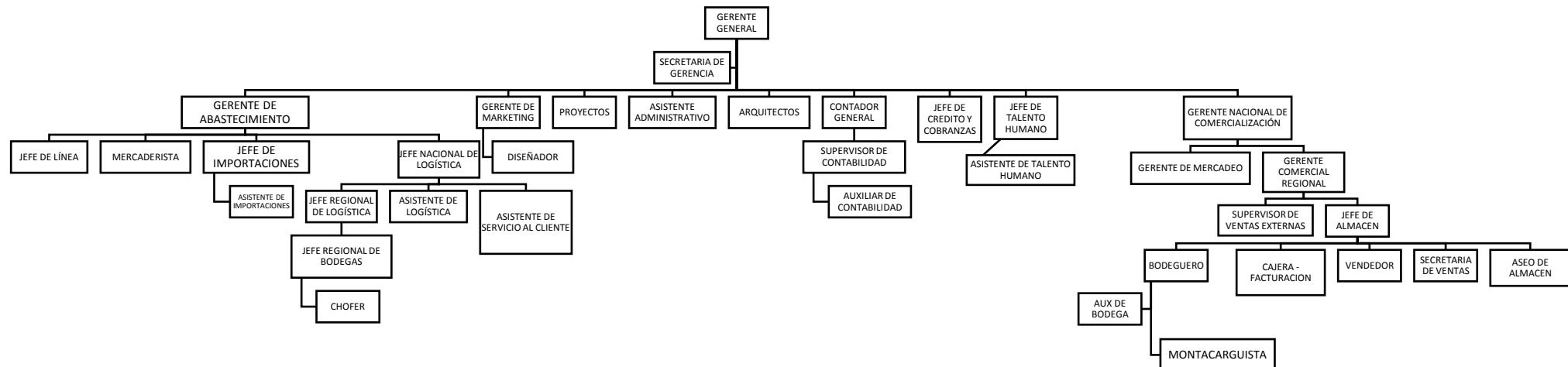


Ilustración 1. Organigrama Empresa Kerámikos

Fuente: Empresa Kerámikos.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LOS MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los modelos de gestión de talento humano en los últimos tiempos han tenido un cambio radical sobre el concepto de personal, los empresarios ya no consideran a las personas como un costo sino como un recurso.

A decir de Calvo (2014), mencionando a David McClelland profesor de la Universidad de Harvard, en los años 60, plantea dos variables, una que hace mención a la necesidad de logro y otra para verificar la calidad de trabajo, esto permite entender de mejor manera el concepto de motivación; en base a esta perspectiva McClelland plantea vínculos entre las necesidades y los logros profesionales, las cuales al poder ser identificadas las necesidades que mueven a los representantes de grandes organizaciones, se puede identificar y seleccionar a personas que requieran cubrir estas necesidades y además formar a personal con actitudes que se basen en estas necesidades para generar aporte al desarrollo de las empresas.

En el año 1964, en la India se hicieron las primeras pruebas de la teoría de McClelland en la que existieron resultados positivos y a partir de ahí se empezó a extenderse por todo el mundo ya que todas las empresas deseaban invertir menos dinero en la selección de personal; sin embargo, aun así, existían las dudas de los empresarios sobre la formación que deben tener las personas para desenvolverse de una manera eficaz en un puesto de trabajo.

McClelland a través de “Testing for competence rather than for Intelligence” en el año de 1973 determina que los test de inteligencia no son lo suficiente para definir las actitudes de las personas y que puedan



desenvolverse en el ámbito profesional y lograr el éxito empresarial, para lo cual buscó nuevas variables a las que las denomino competencias. Es desde entonces que las empresas empiezan a seleccionar a su personal basándose en las competencias que poseen cada una de ellas para que realicen actividades requeridas en los diferentes puestos de trabajo.

2.2. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE TALENTO HUMANO

En el transcurso del tiempo el concepto que tenían las empresas sobre las personas que laboran en ellas, ha ido cambiando paulatinamente en base a diferentes criterios que los gerentes de organizaciones daban sobre ellos, concentrándose en cuatro términos, en el diccionario de Aristos citado en (Perez, 2014), se indican estos términos:

- Personal.- “Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase”.
- Recurso Humano.- “Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”
- Capital humano.- “Conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”
- Talento humano.- “Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada en su capacidad natural o adquirida para su desempeño”

En conclusión, con el transcurso del tiempo la concepción de los trabajadores ha cambiado, antes se lo veía solamente con una percepción operativa y hoy en la actualidad es un integrante más de la empresa que contribuye para el desarrollo y cumplimiento de objetivos de las mismas.

2.3. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración del talento humano según (Mondy & Noe, 2005) permite conseguir los objetivos que tienen las empresas a través de la planeación,



organización, coordinación y control del personal, con lo cual se puede lograr un correcto funcionamiento de las organizaciones.

Por su parte Ventura (2014), menciona que si las personas trabajan de una manera eficaz las empresas podrían triunfar o de lo contrario estas fracasarán, es por esta razón que las organizaciones deben presentar mayor atención a su personal, especialmente cuando existen aspectos negativos en estas, por lo tanto, se debe tomar medidas correctivas a tiempo para que los problemas de personal no se vuelvan más preocupantes.

Los gerentes tienen un rol muy importante en las empresas porque mediante procesos administrativos pueden mejorar la productividad y desempeño de los trabajadores y conjuntamente conseguir los objetivos que tienen las organizaciones.

2.4. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato (2012) menciona que “La gestión del talento humano es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados; en cierto sentido todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en el reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.”

También (Alonso, Bustamante, & Valencia, 2008), comparten la idea de Chiavenato porque menciona que la gestión de talento humano es de gran importancia en las organizaciones mediante los procesos que se debe seguir para reclutar nuevos trabajadores y así obtener un personal potencial que genere valor a la empresa, ya que de ellos depende el éxito o fracaso de las organizaciones.

Además, la gestión de talento humano permite alcanzar los objetivos establecidos, para lo cual las empresas tienen que reconocer el esfuerzo de los trabajadores para que ellos también cumplan sus objetivos individuales y así ambas partes sean beneficiadas.



2.5. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Varios autores definen a las competencias como:

- “Competencias hace referencia a las características de personalidad, devenida de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles M. A., 2009, pág. 17).
- “Las competencias, engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc.; considerados para el pleno desempeño de la ocupación” (Preciado, 2006, pág. 29).
- “Competencias vienen del latín “cum y petere” que significa capacidad para concurrir, supone una situación de comparación directa y situada en un momento determinado” (Tobón, 2006, pág. 93).

De lo descrito anteriormente se puede concluir que competencias son las capacidades requeridas relacionadas con sus conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para el pleno desempeño en un puesto de trabajo.

2.5.1. TIPOS DE COMPETENCIAS

Para Martha Alles y Gregorio Calderón Hernández, existen dos tipos de competencias para cada uno:

- COMPETENCIA CARDINALES: “Competencias aplicables a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permite alcanzar la visión organizacional” (Alles M. A., 2009, pág. 24).
- COMPETENCIA ESPECÍFICA: “Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial” (Alles M. A., 2009, pág. 24).



- COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES: “Comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, innovación y pensamiento estratégico” (Calderón G. , 2004, pág. 89).
- COMPETENCIAS DIRECTIVAS O GERENCIALES: “Comunicación gerencial, planeación, control y desarrollo de competencias de sus colaboradores” (Calderón G. , 2004, pág. 89).

Por lo que los dos autores comparten la misma idea acerca de los tipos de competencia porque lo han dividido en dos grandes grupos para poder identificarlas de mejor manera y así cumplir todos los objetivos que existen en las organizaciones.

2.6. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La gestión por competencias: “Es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tiene como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales” (Alles M. A., 2009, pág. 17).

Los aspectos relevantes de la metodología de Gestión por Competencias de Martha Alles son:

- Se definen a partir de la estrategia organizacional. Esto implica que se basa en la misión, visión, valores y estrategia de la empresa o institución.
- Representa las características que las personas que integran la organización que deberán poseer para alcanzar la estrategia.

González (2006, pág. 30) menciona que:

“Gestión por competencias es un modelo los recursos humanos que contribuyen a esta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándole la diferenciación como una ventaja competitiva”.



Entonces, se puede decir que la gestión por competencias se entiende como la búsqueda de relación entre las personas que se encuentran involucradas en el trabajo, es decir trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse para lograr los objetivos empresariales.

2.7. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

Los empleados de una empresa están bajo la dirección del departamento de talento humano, quien evaluará el nivel de competitividad de la fuerza laboral, permitiendo analizar las competencias que realizará cada empleado al ejecutar una función específica, basada en la experiencia adquirida por cada uno, ya que con el pasar de los años han desarrollado habilidades que ni aún los empleados profesionales o más preparados académicamente pueden tener.

Por ello, es muy importante que el departamento de talento humano analice a cada persona que forma parte de una empresa, evaluando así niveles de competencia que posee cada empleado al ejecutar una función específica y así lograr el éxito deseado.

2.8. OBJETIVOS DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los autores (Ernts & Young, 2008) en la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- “La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos”.
- “La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos”
- “La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio”.



- “La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos”.
- “La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante”.
- “La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos”.

La gestión por competencias busca mejorar la gestión integrada de los recursos humanos, con líneas estratégicas del negocio vinculando a directivos de gestión y contribuyendo al desarrollo profesional de las personas involucradas.

2.9. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

El departamento de Talento Humano, planea, coordina, ejecuta y presta orientaciones técnicas sobre actividades de administración de personal, entrenamiento, formación, bienestar social, seguridad, basada en las políticas, directrices y normas legales de la empresa.

2.9.1. PERFILES DE PUESTO DE TRABAJO POR COMPETENCIAS

Un perfil de puestos está formado por las habilidades y conocimientos que se requiere para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de su puesto de trabajo.

2.9.1.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

En la actualidad el desempeño del talento humano es un factor muy importante para el desarrollo de las organizaciones y los directivos de las empresas, porque están siempre preocupados de las políticas de selección, reclutamiento y capacitaciones, pero ellos dejan de lado el análisis y descripción de puestos a pesar que este es un concepto fundamental para el éxito de los factores anteriormente descritos.



“El análisis y descripción de puestos permite establecer las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto”. (Aiteco Consultores S.L., 2016)

La información del análisis de puestos se utiliza para actividades relacionadas con la administración del Talento Humano, como son:

- Reclutamiento y selección, Formación.
- Compensaciones.
- Desempeño.
- Evaluación de desempeño.
- Desarrollo de carrera y planes de carrera.
- Asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse.

Las actividades enumeradas anteriormente se representan a través de una pirámide:

Figura 3. Análisis y descripción de puestos.



Fuente: (Alles M. , 2008)



2.9.1.2. MÉTODOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Los métodos descritos por Alles (2008) y que son muy útiles en las organizaciones son:

- Observación directa: En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- Entrevista: El analista entrevista al ocupante del puesto.
- Cuestionario: El ocupante del puesto completa un cuestionario estandarizado.
- Mixta: Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

2.9.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Para efectos de nuestro estudio, es necesario mencionar los conceptos bases sobre el reclutamiento y selección de personal por competencias, los cuales son factores en los que todo modelo de gestión de talento humano se tiene que basar. Por lo tanto (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2012) expone los siguientes conceptos:

- Reclutamiento de personal: “Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”
- Selección de personal: “Implica escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal”

Según lo que se desprende de la opinión de Alles (2009), con el tiempo las aplicaciones de este concepto no se han modificado demasiado, ya que el reclutamiento como la selección de personal enfocada en competencias implican procedimientos muy importantes, en el primero se atrae a personas interesadas y en el segundo se selecciona a uno de los



reclutados a base de criterios preestablecidos de acuerdo con las necesidades de la organización.

En síntesis, el reclutamiento y la selección de personal son conceptos distintos que ocupan diferentes fases de una gestión de recursos humanos, pero que a la vez estos deben estar coordinados con la planificación estratégica de la empresa.

2.9.2.1. CONCEPTO SOBRE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

El reclutamiento de personal en una empresa son procedimientos en los que se busca atraer personas interesadas en el puesto libre a través de las distintas técnicas.

A decir de Werther (2000), el reclutamiento inicia cuando hay una búsqueda de candidatos y finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleo y así mismo Calvo (2014) y Chiavenato (2012) añaden que el mayor reto del reclutamiento es agregar valor a la empresa, mediante los candidatos seleccionados, es por esto que supone una vinculación muy amplia entre la parte estratégica empresarial y el proceso de reclutamiento, pues los candidatos tienen que ser lo suficientemente flexibles, y estar listos para los posibles cambios. El reclutamiento de personal puede ser un reclutamiento interno o externo:

Reclutamiento Interno: “Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal)” (Chiavenato, 2007).

Reclutamiento Externo: “Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones” (Chiavenato, 2007). Este método se aplica en la mayoría



de los casos cuando dentro de la empresa no se encuentra el candidato ideal para ocupar el puesto.

Un reclutamiento externo (Alles M. , 2008), es adecuado cuando contiene ciertos pasos que son imprescindibles, estos pasos son:

- Usar medios de comunicación básicos como periódicos para colocar avisos de una vacante libre.
- Tener un registro adecuado de las aptitudes necesarias para ocupar cada puesto de trabajo

2.9.2.2. CONCEPTO SOBRE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal por competencias es la elección del más adecuado según las necesidades de la empresa entre los candidatos reclutados (Alles M. , 2008). Confirma diciendo que el objetivo real de una selección por competencias:

“Es facilitar relaciones entre una persona y la organización, buscando el perfecto ajuste entre el perfil de competencias de la persona, con el perfil establecido para el puesto, de manera que se incorpore aquella persona que pueda realizar el trabajo con mayor efectividad”.

Aclara, además, que la etapa de selección del personal, le antecede una etapa llamada preselección, en donde explica que esta se comienza con una entrevista hacia los candidatos junto con la revisión de la solicitud de trabajo con la finalidad de tener datos necesarios y conocer un poco más al candidato (Alles M. , 2008).

2.9.2.2.1. PASOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONA POR COMPETENCIAS.

Martha Alles propone veinte pasos para el proceso de selección de personal, siendo los más trascendentales en el proceso que se muestra en la ilustración número 2:

Ilustración 2. Proceso de selección de personal por competencias



Fuente: (Alles M. , 2006)

Para Aronsena (2001) citado por (Calderón & Álvarez, 2015), con un enfoque más simple sobre el proceso de selección por competencias dice que “el éxito de un proceso de selección depende de que influya el menor número posible de pasos, y recomienda simplificar al máximo las operaciones por realizar cuando se trata de proveer de nuevos profesionales a las áreas que la componen”.

Para la selección de personal, (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2012) aclara que los empleadores buscan que el currículum vitae (currículu de vida) sea importante, mientras que lo correcto debería ser que aparte de la calidad de su currículu de vida y su profesionalismo, este debe cumplir con el talento necesario para ocupar el puesto de trabajo. Al mismo tiempo Chiavenato dice que la selección de personal efectiva se basa en las siguientes técnicas:



- Recolección de información acerca del cargo: la misma que puede hacerse de diversas maneras como por ejemplo a través de un análisis del cargo, aplicación de la técnica de los incidentes críticos (determina características deseables y no deseables en los nuevos candidatos), análisis de la solicitud de empleo, análisis del cargo en el mercado y mediante una hipótesis de trabajo.
- Elección de las técnicas de selección:
Entrevista de selección: es el factor decisivo respecto a la aceptación o no de un candidato, y es donde existe un tipo de comunicación entre empleador – candidato, es el método más popular que se usa en la selección y contiene etapas como: la preparación, ambiente (tanto psicológico como físico), desarrollo de entrevista, término de entrevista, evaluación del candidato.
Pruebas de conocimiento o de capacidad: donde se evalúan los conocimientos y habilidades adquiridas mediante la práctica.
Diseño de pruebas: Chiavenato propone esta base debido a que es un filtro más en donde queden solamente los candidatos más aptos. Los pasos a seguir son: buscar de la colaboración de expertos en técnicas de evaluación, definir el objetivo de la prueba, analizar las áreas que deben examinarse, discriminación de los temas que deben examinarse, clasificar los ítems en función de la dificultad, construcción de ítems, dimensionar en tiempo las pruebas según sus ítems, generar normas de aplicación, impresión de las pruebas en forma nítida y correcta.

2.9.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Desempeño se define como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (García, 2001), este desempeño puede ser medido en una organización cuando se relaciona el desempeño con la consecución de objetivos.



Por otro lado, Hosts (1990) en su libro de gestión estratégica de los recursos humanos mantiene que la evaluación del desempeño laboral es una etapa de la gestión de recursos humanos en donde se puede verificar si los empleados están trabajando en coordinación a los objetivos de la empresa o no.

La evaluación de desempeño, es parte de la gestión de recursos humanos, donde se puede extraer información respecto al avance que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos. Alles (2006) explica que la evaluación de desempeño laboral pone en relación a 4 subsistemas de la gestión de talento humano:

- Análisis y descripción de puestos
- Remuneraciones y beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación

Los cuatro subsistemas ya mencionados anteriormente se relacionan ya que primero se debe considerar el puesto a evaluar con sus actividades, esto al mismo tiempo se relaciona como las remuneraciones y beneficios ya que si la responsabilidad es más alta, el desempeño será variable y tendrá que ser evaluado de distinta manera que un puesto de menos compromiso y responsabilidad. El subsistema de desarrollo y planes de sucesión contiene todo lo perteneciente a la evolución de la carrera como profesional o empleado de la empresa es por esto que el subsistema de formación y capacitación tiene que tener un plan de acción y decidir qué tipo de capacitaciones son necesarias y para qué tipo de personal en la empresa, en su conjunto la evaluación mide que tan efectivos son estos planes para llegar a los objetivos propuestos.

2.9.3.1. RAZONES PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL

Alles (2006) refiere que:



“El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”. (pág. 52)

Chiavenato sostiene que la razón para evaluar el desempeño es el beneficio que se genera tanto para el individuo a ser evaluado como también para el jefe y la empresa. Por otro lado, Alles (2006) aclara que una evaluación de desempeño no sirve únicamente para determinar si al empleado se le puede subir el nivel de sueldo o disminuir, ya que esta tiene un alcance más amplio y se involucra en la relación jefe - empleado. En síntesis, la evaluación de desempeño sirve también para tomar decisiones, reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados y cumple con un proceso de retroalimentación entre las partes evaluadas.

La evaluación de desempeño, involucra muchas otras razones colaterales por la cual debe ser aplicada, Martha Alles habla de que una evaluación genera ganas de mejoramiento personal en cuando a perfil de puesto se refiere; al mismo tiempo que puede detectar necesidades de capacitación, descubrir inquietudes del empleado, generar motivación al personal y toma de decisiones sobre salarios y promociones.

2.9.3.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Al respecto Guillermo y colaboradores (2012), aclaran que hay gran cantidad de métodos para evaluar el desempeño del personal, de manera que las empresas los aplican según el tipo de actividad que realizan o el tipo de profesionales que contienen.

- Método de evaluación mediante escalas gráficas: Trata de medir el desempeño empleando factores definidos y graduados. De esta forma a través de líneas de continuidad se establecen los puntos



distantes que se pueden observar de la característica o factor, así como la graduación existente de uno a otro. (Caldas)

- Método de los ensayos escritos: Es una técnica de evaluación de desempeño en la que un evaluador redacta una descripción de las fortalezas, debilidades, el desempeño pasado y el potencial de un empleado. El evaluador también hace sugerencias para mejorar el desempeño. (Stephen P. Robbins, 2005)
- Método de incidentes críticos: Es un método que tanto los expositores como Chiavenato, Alles, Robbins, coinciden en su explicación, diciendo que es una forma de evaluar al personal considerando únicamente las cosas muy positivas o muy negativas del evaluado los cuales son registrados por el supervisor, a manera que los aspectos positivos deben seguir fomentándose y los negativos deben corregidos.

Martha Alles, señala que la evaluación de desempeño laboral en 360° es la adecuada para un sistema de gestión basado en competencias. Este método de evaluación consiste en que la persona a ser evaluada, es valorada por un grupo de personas conformado por los distintos rangos de autoridad dentro de la empresa u organización. Martha Alles también dice que en este método existe una pequeña etapa denominada como retroalimentación o feedback, y que se caracteriza por que las personas evaluadas reciben los resultados de la evaluación y estas tienen distintas reacciones, entre ellas las del mejoramiento de aspectos negativos y el potenciamiento de aspectos positivos (Alles M. , 2005)



CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL TALENTO HUMANO EN EL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA

3.1. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR

La presente investigación, tiene por objetivo identificar los Modelos de Gestión de Talento Humano utilizados en los establecimientos relacionados con el sector cerámico básicamente los dedicados a la comercialización de sus productos en la ciudad de Cuenca. Diagnóstico enfocado en un caso de estudio como lo es Kerámikos, en virtud de que se encuentra inmerso en esta categoría.

Tabla 2. Establecimientos de comercialización del sector cerámico en la ciudad de Cuenca.

| | |
|---|-----------|
| Empresas Comercializadoras | 3 |
| Empresas productoras y comercializadoras. | 9 |
| TOTAL | 12 |

Elaborado por: Autores
Fuente: INEC – SRI.

Para la realización de este trabajo utilizaremos una investigación descriptiva, en el cual, a través de los problemas existentes en el sector, se planten objetivos de análisis, que ayuden a obtener los rasgos y características principales que describen la problemática a investigar y poder obtener información adecuada para desarrollar el modelo de gestión por competencias para el sector cerámico de comercialización de Cuenca.

Además, se utilizará una investigación aplicativa a través de la realización de encuestas de campo, identificando la situación inicial de las empresas



en su entorno de talento humano, para luego estudiar los perfiles de trabajo que permitan proponer el modelo ideal para este tipo de empresas.

3.2. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación es la siguiente:

- Método inductivo: Consiste en obtener conclusiones generales de premisas particulares, situación clara que explica el comportamiento de este trabajo investigativo, en el que se diseñará un modelo de gestión de talento humano para el sector cerámico de comercialización en Cuenca, enfocado en un caso de estudio como lo es Kerámikos.
- Método cuantitativo: Permite obtener datos reales sobre variables y factores influyentes en este tema investigativo, aplicando encuestas enfocadas a modelos de gestión de talento humano para el sector cerámico de comercialización de Cuenca.

3.3. DETERMINACIÓN DEL CAMPO DE INVESTIGACIÓN

Para el caso de investigación en el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca, se fundamenta en información que registra el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) según el Censo del año 2010; en la que se registran 10 empresas dedicadas exclusivamente a la comercialización y fabricación de cerámica en la ciudad de Cuenca; cuyo objeto de estudio se enfoca en este particular. Para efectos de mayor precisión en este estudio se ha comparado la información del INEC con información que reposa en la base de datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), en la que se registran 12 empresas hasta la fecha actual, dedicadas a la actividad antes mencionada. Para lo cual se realiza un levantamiento de información mediante una encuesta. (Anexo 1).



3.4. INFORME ANALÍTICO SITUACIONAL DEL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA

Para el análisis del sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca, se consideró el total de la población esto es 12 empresas dedicadas a la producción y comercialización. Al solicitar a las empresas su participación a través de la aplicación de encuesta, se obtuvo información de 11 empresas y la negativa de una empresa en el llenado del documento en mención, de cuya tabulación de datos se obtuvo los siguientes resultados:

1. Empresas del sector cerámico de comercialización de Cuenca que poseen un organigrama.

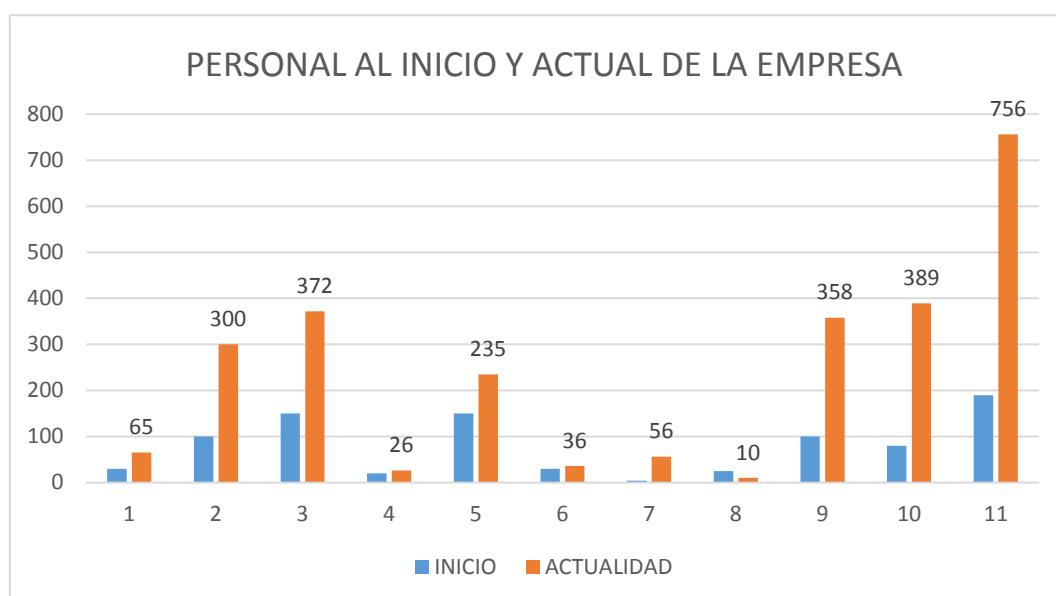
Por medio de la investigación realizada a las empresas dedicadas a la producción y comercialización del sector cerámico de Cuenca, se desprende que el 100% de ellas cuentan con un organigrama.

2. Tiempo de vida de las empresas del sector cerámico en el mercado cuencano.

Al indagar sobre el tiempo de vida que tienen estas empresas en el mercado de Cuenca, se desprende que la mayoría de ellas (37%), están presentes entre 31 a 40 años, en tanto que un grupo pequeño de ellas están menos de 10 años en el mercado.

3. Al obtener información referente al número de personal con el que inicio la empresa y el número actual con el que cuentan las empresas.

Figura 4. Personal al inicio y actual de las empresas del sector cerámico.



Fuente: Encuesta (Anexo1)
Elaborado por: Los autores.

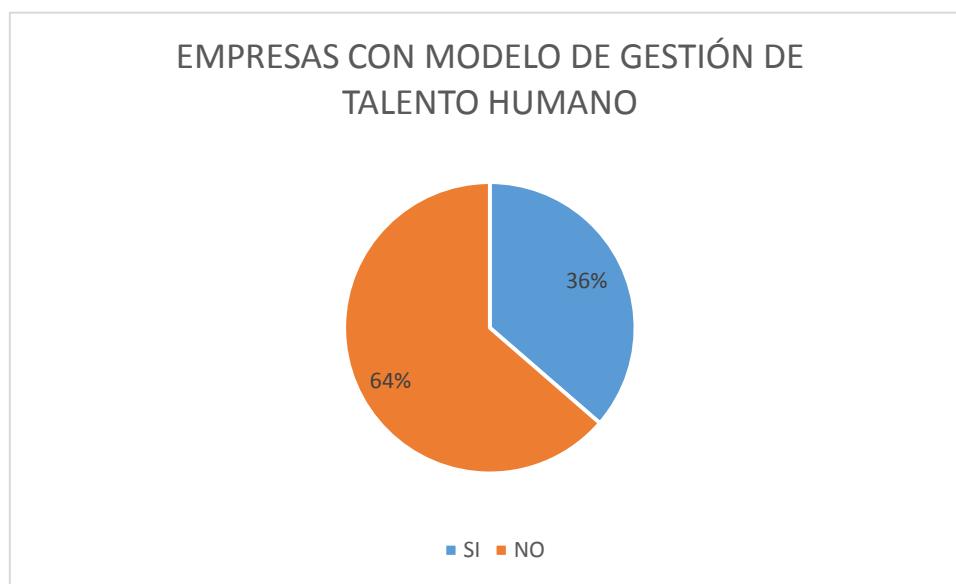
Se puede observar que todas las empresas demuestran un crecimiento considerable en el número de empleados, pues en el gráfico podemos analizar sobre la tendencia del incremento de tasa de empleo que han experimentado estas empresas en los últimos años.

4. En referencia a las empresas del sector cerámico que mantiene un departamento de talento humano debidamente estructurado.

Se puede mencionar que el 55% de las empresas que pertenecen al sector cerámico cuentan con un departamento de talento humano debidamente estructurado, mientras que el 45% restante no mantiene una adecuada estructuración.

5. Empresas del sector cerámico de Cuenca que trabajan con modelos de gestión de talento humano.

Figura 5. Empresas del sector cerámico que trabajan con modelos de gestión de talento humano.



Fuente: Encuesta (Anexo1)
Elaborado por los Autores.

Por consiguiente, es posible decir que en la mayoría de las empresas del sector cerámico comercializador de Cuenca (64%), no tienen un documento concreto para una adecuada gestión del talento humano.



6. En base a la rotación de personal existente en las empresas del sector cerámico de comercialización de cuenca.

Se obtiene que el 9% se da en el área administrativa, mientras que en el 91% restante se refieren al área operativa y en el área gerencial una rotación de personal nula. Por lo tanto, podemos decir que la mayoría de empresas están descuidando el área operativa y enfocándose más en la administrativa y gerencial.

7. Los medios de comunicación que las empresas utilizan para reclutar personal son:

El periódico, convenios con las universidades y sitios web, gran parte del sector cerámico comercializador de Cuenca utiliza la web y los periódicos, y una minoría del sector utiliza los convenios universitarios; mientras tanto que sólo una empresa utiliza el reclutamiento interno.

8. En base a los métodos utilizados por las empresas del sector cerámico para seleccionar al nuevo personal se pudo encontrar que:

Las 11 empresas encuestadas utilizan la entrevista como método de selección, pero también 3 empresas utilizan pruebas de capacidad y aptitudes, 5 empresas realizan pruebas de personalidad y 7 empresas pruebas de conocimiento simultáneamente, por lo tanto, las empresas del sector cerámico están utilizando todos los métodos descritos anteriormente, pero prefieren usar las entrevistas y las pruebas de conocimiento.

9. En base a información sobre las empresas que realizan procesos de inducción del nuevo personal se pudo encontrar que:

Una gran mayoría de empresas (82%) si realiza procesos de inducción lo que permite a los nuevos trabajadores adaptarse de una mejor manera en sus puestos de trabajo, mientras que un 18% restante no realiza este proceso.

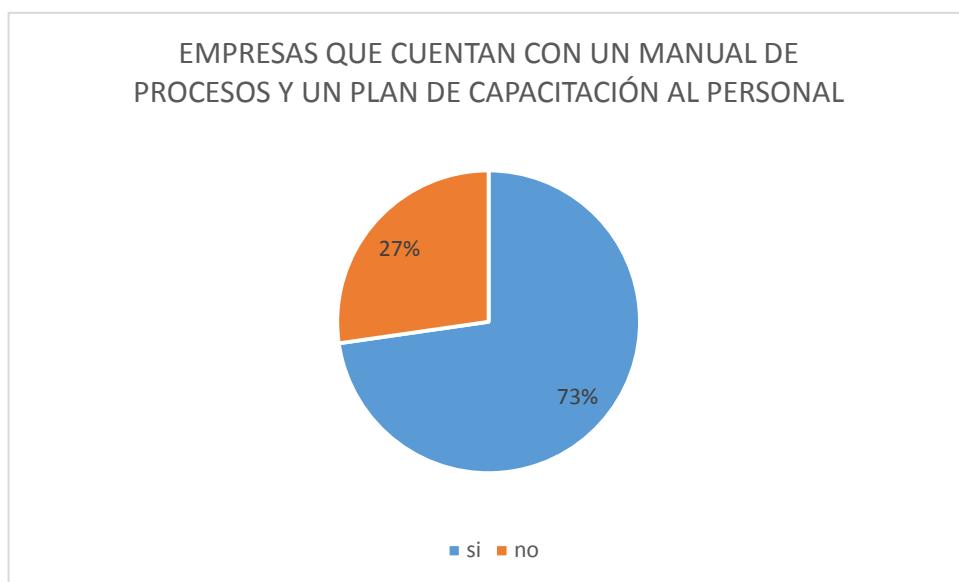
10. Información referente a empresas que poseen manual de funciones se menciona que:



El 55% de las empresas del sector cerámico cuenta con un manual de funciones y el 45% no lo posee, esto implica que una gran mayoría del personal de las empresas que conforman el sector no tiene claro las actividades necesarias a desarrollarse en los diferentes puestos de trabajo.

11. Empresas que poseen un manual de procesos y planes de capacitación al personal.

Figura 6. Empresas que cuentan con manuales de funciones y planes de capacitación.



Fuente: Encuesta (Anexo1)
Elaborado por los Autores

De acuerdo al gráfico anterior se observa que el 73% de las empresas que conforman el sector poseen un manual de procesos y al mismo tiempo poseen un plan de capacitación para el personal, mientras que el 27% restante no posee ningún mecanismo ya antes mencionado.

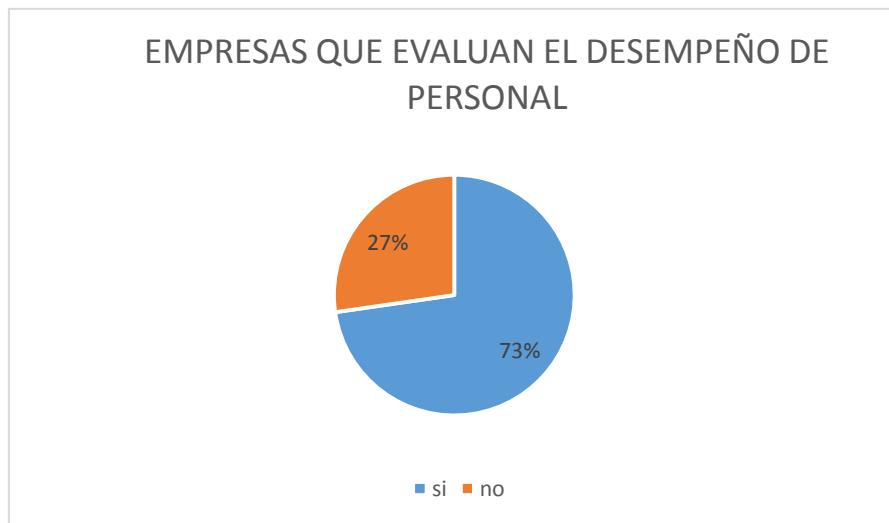
12. Capacitación de personal por área en las empresas.

Según el estudio, de las 7 empresas que cuentan con un plan de capacitación de personal, existen 6 empresas que se dedican a capacitar al personal cada seis meses en el área administrativa, mientras que 6 lo hacen trimestralmente en el área operativa. Es decir, las empresas se

preocupan de que tanto el área administrativa como operativa tengan una constante actualización en conocimientos.

13. Empresas que evalúan el desempeño del personal.

Figura 7. Porcentaje de empresas que evalúan el desempeño del personal.



Fuente: Encuesta (Anexo1)

Elaborado por los Autores.

Según los resultados que se tienen en las encuestas se demuestra que un 73% del sector cerámico de la comercialización en Cuenca evalúan el desempeño de personal y que el 23% restante no evalúa.

14. Cómo evalúan el desempeño de personal las empresas.

De las 8 empresas que evalúan el desempeño del personal, estas se enfocan en la productividad, aptitudes, conocimientos, eficiencia en el puesto, calidad de trabajo y responsabilidad, por consiguiente, cada empresa aporta con un enfoque distinto para evaluar el desempeño en el sector cerámico comercializador de Cuenca.

15. Frecuencia con la que se evalúa el desempeño del personal en las empresas.

De la investigación se denota que la mayoría de las empresas hacen una evaluación de desempeño al personal de manera anual, semestral y semanal. Cabe recalcar que dentro de las observaciones obtenidas en las



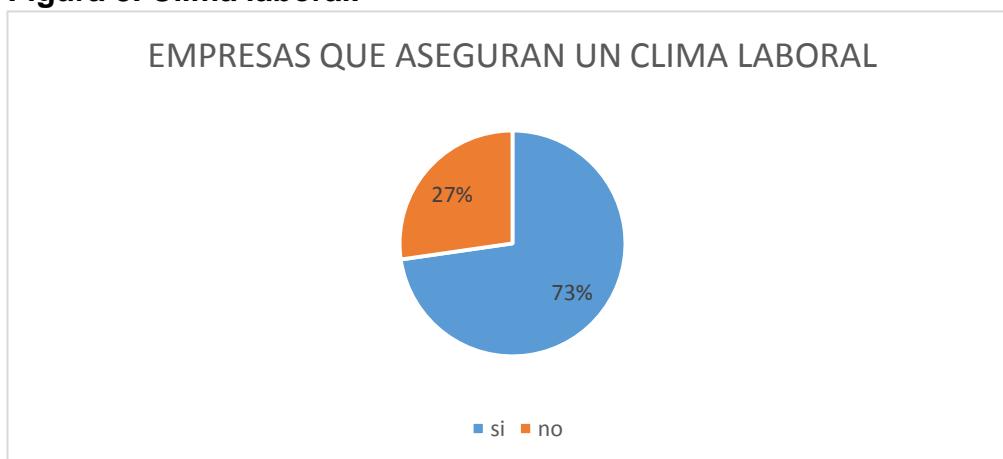
encuestas los gerentes concordaban que la frecuencia temporal con la que evalúa el personal no siempre es la misma, dependiendo de la cantidad de producción con la que opera cada empresa.

16. Empresas que incentivan o multan según los resultados de la evaluación de desempeño.

En el sector cerámico comercializador de Cuenca el 73% de las empresas incentivan o multan al personal con buenos o malos resultados en las evaluaciones de desempeño mientras que el 27% restante no ejecuta esta clase de incentivos o multas. Cabe recalcar también que el 100% de los gerentes encuestados afirmaban que las multas a los malos resultados de las evaluaciones de desempeño no ayudan al aumento de la eficiencia del personal y es por eso que sólo se usan incentivos al personal con buenos resultados debido a que esto genera competitividad en cada área, sin embargo, las multas únicamente se ejecutan cuando las variables en cuestión son valores y principios como el compromiso, la puntualidad y la carencia de respeto entre colegas.

17. Empresas que utilizan mecanismos para asegurar un clima laboral estable.

Figura 8. Clima laboral.



Fuente: Encuesta (Anexo1)
Elaborado por los Autores.



El gráfico anterior indica que el 73% del sector cerámico comercializador de Cuenca aseguran un clima laboral estable, mientras que el 27% restante no aseguran lo mismo.

Se destaca como observación que los gerentes, no logran generar un método real que ayude a regular los climas laborales y que las únicas medidas que buscan estabilizar el clima laboral dentro de las organizaciones son las políticas internas de las mismas.

18. Adaptabilidad a los cambios por parte del personal de cada empresa. Según los resultados obtenidos de los gerentes de recursos humanos encuestados, el 55% del sector poseen un personal “Adaptable”, el 9% poseen un personal “Muy adaptable” y “Poco adaptable”, y el 27% restante dentro de las “Medianamente adaptables”.

Por lo tanto, se asegura que un 91% del sector que se categorizan como “Muy adaptable”, “Adaptable” y “Medianamente adaptable” se mantendrán en el mercado, al mismo tiempo un 9% de las empresas son propensas a no permanecer en el mercado durante el transcurso del tiempo.

3.5. CONCLUSIONES DEL SECTOR CERÁMICO DE CUENCA

Lo que se puede deducir según los resultados y tabulaciones que proporcionó la ejecución de las encuestas es que el mercado del sector cerámico, hoy en día es bastante grande y están copadas por grandes empresas significativas, cabe recalcar también que los dos grupos que manejan este mercado de la cerámica son el grupo Eljuri y el grupo Peña siendo estos grupos de grandes capacidades económicas en el país.

Sin embargo, según lo investigado la mayoría de las empresas que conforma el sector cerámico de comercialización en Cuenca no tienen un modelo de gestión, y tampoco cuentan con un departamento de recursos humanos bien estructurado, al mismo tiempo, en este tipo de actividad tanto comercializadora como productora, la rotación de personal se da más en áreas operativas que administrativas y gerenciales, así mismo el proceso de reclutamiento y selección de personal se apoya mediante la



tecnología a través de la web, medio de comunicación que en estas últimas épocas muchas empresas están concurriendo.

Por lo tanto se puede destacar que el sector cerámico en Cuenca y las empresas que lo conforman, aún tienen que implementar un modelo de gestión para mejorar muchos ámbitos en lo que se refiere a talento humano, como por ejemplo establecer un clima laboral estable, asimilar organigramas dentro de las empresas para mejorar las relaciones entre jefes y empleados, dar a conocer manuales de funciones para un mejor entendimiento sobre las actividades y las delimitaciones de responsabilidad en cada puesto.

3.6. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA KERÁMIKOS

El siguiente análisis FODA, identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del talento humano en el caso de estudio Kerámikos S.A dentro del sector cerámico de comercialización de Cuenca, siendo estas el resultado de un trabajo en campo mediante encuestas realizadas en el mismo, por consiguiente, se utilizarán los resultados y análisis para contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades de la empresa reformulando un modelo de gestión por competencias en la misma.

Tabla 3. Factores internos.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|
| Alto grado de experiencia en el personal de Kerámikos debido al tiempo que llevan presenciando el mercado. | Alta rotación de personal en el área operativa. |
| La empresa Kerámikos contiene un departamento de talento humano debidamente estructurado. | Falta de asignación y delimitación de responsabilidades y funciones en la relación jefe – empleado. |
| La empresa Kerámikos utiliza un modelo de gestión. | Inadecuada comunicación interdepartamental. |
| En Kerámikos al momento de seleccionar el personal utiliza | Inadecuada definición de funciones y la no familiarización |



| | |
|---|--------------------------------------|
| múltiples métodos. | del organigrama dentro de la empresa |
| En Kerámikos la capacitación es constante, principalmente en el área operativa. | |

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores

Tabla 4. Factores externos.

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| El gobierno apoya la producción nacional a través de políticas de importación. | Existe un gran número de empresas comercializadoras y fabricadoras de cerámica, las mismas que tienen un reconocimiento en el mercado a nivel nacional e internacional. |
| El avanzado desarrollo global incrementa un alto nivel de innovación y tecnología en las empresas del sector cerámico de Cuenca | En el sector cerámico la evaluación de desempeño es más frecuente que en la empresa Kerámikos. |

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Los autores.

Del análisis de cada factor del FODA referente al talento humano de la empresa Kerámikos, se puede destacar que al ser una de las empresas más grandes del sector esta encuentra correctamente alineada con los conceptos de administración de talento humano, sin embargo existen lagunas amenazas y debilidades en la empresa las mismas que se pueden contrarrestar con un adecuado modelo de gestión de talento humano.



CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA

4.1. DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

La propuesta de un modelo de gestión de talento humano en la actualidad permite que las empresas incorporen personal adecuado a cada una de ellas, para cubrir las necesidades existentes.

Dejando atrás la manera en que las empresas incorporaban a su personal, hoy en día la gestión de talento humano permite incorporar personal capacitado con conocimientos, habilidades y destrezas requeridas en los diferentes puestos de trabajo que existen en las empresas. Por lo tanto, realizar un modelo de gestión por competencias permite conocer las competencias individuales que tienen las personas para desenvolverse en los diferentes puestos existentes en las empresas dedicadas a la comercialización de cerámica.

La propuesta de un modelo de gestión de talento humano para el sector cerámico de comercialización para la ciudad de Cuenca tomando como caso de estudio la empresa Kerámikos, contribuye al cumplimiento de la estructura organizacional de las empresas como es su misión, visión, objetivos estratégicos, a través de una adecuada administración y control del talento humano, por lo tanto se utilizarán procesos actualizados como es el modelo propuesto por Martha Alles, que interrelaciona a 3 subsistemas de recursos humanos:

- Selección
- Desempeño



- Desarrollo.

4.2. DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS DE LAS EMPRESAS QUE PERTENECEN AL SECTOR CERÁMICO DE COMERCIALIZACIÓN DE CUENCA, TOMANDO COMO BASE LA EMPRESA KERÁMIKOS

Para determinar las competencias requeridas en las diferentes empresas del sector cerámico, se analiza la misión, visión y estrategias que existen en la empresa Kerámikos como empresa objeto de estudio y de esta manera realizar la propuesta del modelo de gestión. Por lo tanto, se realizó una reunión con la Gerente de Recursos Humanos de la empresa Kerámikos y se analizó lo siguiente:

Tabla 5. Análisis de la misión y visión de la empresa Kerámikos.

| LA MISIÓN | SI | NO |
|---|----|----|
| Describe la organización en forma clara, concisa y concreta. | X | |
| Es relevante y fácil entendible. | X | |
| Establece fundamentos para diseños organizacionales. | X | |
| Suministra la organización y el propósito a los elementos de la organización. | X | |
| Remarca lo ya se ha realizado. | | X |
| Es ambiciosa y rompe barreras organizacionales. | X | |
| Se actualiza periódicamente. | X | |
| Comunica la ética de la empresa. | | X |
| LA VISIÓN | SI | NO |
| Es fácil de captar y recordar. | X | |
| Inspira y plantea retos para su logro. | X | |
| Es creíble y consistente con los valores estratégicos. | X | |
| Muestra la esencia de lo que debe llegar una organización. | X | |
| Permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución. | X | |

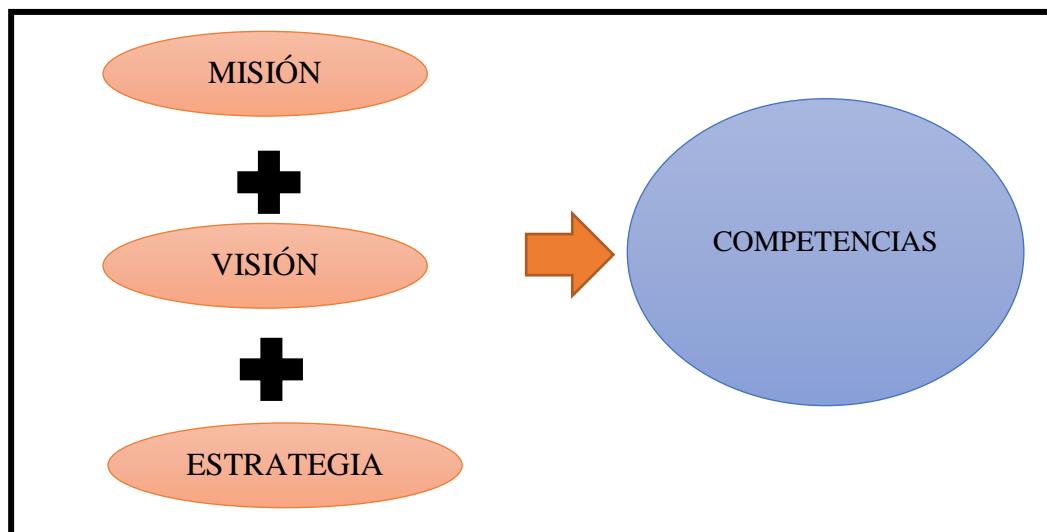
Fuente: (HAZA, 2016), (Villafañá, 2016)

Elaborado: Por los autores

Del análisis anterior sobre la misión, visión y estrategias de la empresa, se ha podido constatar que la misma se encuentra bien formulada y cumple con todos los parámetros requeridos por la empresa Kerámikos, siguiendo el modelo propuesto por Alles, se procede a definir las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

4.3. DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA LOS PUESTOS DE LA EMPRESA.

Ilustración 3. Determinación de competencias



Fuente: Alles, Martha; 2009
Elaborado: Por los autores.

Según la metodología utilizada por Alles, las competencias se definen en base a la misión, visión, y estrategias que poseen las organizaciones, es por esto que el personal que laboran en las empresas, debe poseer competencias que estén vinculadas con la planificación estratégica existente en las empresas; además, para seleccionar las competencias específicas se realizará un análisis de los diferentes puestos de trabajo que existen en las empresas.



4.3.1. DETERMINACION PRELIMINAR DE COMPETENCIAS CARDINALES, ESPECÍFICAS GERENCIALES Y POR PUESTOS.

Tabla 6. Competencias cardinales

- Compromiso.
- Adaptabilidad a los cambios.
- Ética.
- Innovación y creatividad.
- Responsabilidad social.
- Iniciativa

Fuente: (Alles M. A., 2009)

Elaborado: Por los autores.

Tabla 7. Competencias Específicas Gerenciales

- Dirección de equipos de trabajo.
- Empowerment.
- Liderazgo.
- Visión Estratégica.
- Conducción de personas.
- Toma de Decisiones.

Fuente: (Alles M. A., 2009)

Elaborado: Por los autores.

Tabla 8. Competencias Específicas por Puestos.

- Adaptabilidad – Flexibilidad
- Calidad y mejora continua
- Comunicación eficaz
- Conocimientos técnicos.
- Gestión y logro de objetivos.
- Orientación al cliente interno y externo
- Productividad
- Profundidad en el conocimiento de los productos.
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión del trabajo
- Trabajo en equipo.
- Pensamiento estratégico.
- Desarrollo y autodesarrollo del talento
- Colaboración.

Fuente: (Alles M. A., 2009)

Elaborado: Por los autores.

Para determinar las competencias que se utilizarán en el modelo de gestión, se utilizaron niveles de evaluación descritos por (Alles M. , 2005) las mismas que nos permitirán determinar las competencias que estén



vinculadas con la misión, visión, estrategias y con los distintos puestos de trabajo que existen en las empresas.

Los niveles propuestos por Alles son:

- Nivel A: Alto o desempeño superior.
- Nivel B: Bueno, por sobre el estándar.
- Nivel C: Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido.
- Nivel D: Nivel mínimo de la competencia.

Para identificar las competencias requeridas, se procederá a realizar una encuesta (ANEXO 2) a la Gerente de Talento Humano de la Empresa Kerámikos, considerando los diferentes departamentos que existen en la empresa.

4.3.2. DETERMINACIÓN Y ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS A LOS PUESTOS DE TRABAJO.

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa Kerámikos, en el que se pueden identificar los puestos en los que se asignan las competencias.

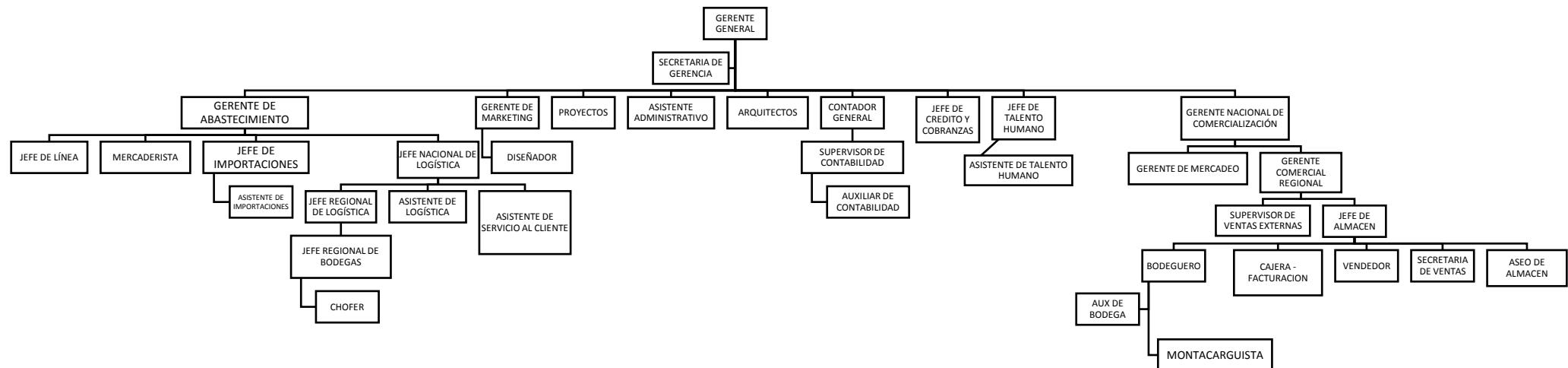


Ilustración 4. Organigrama empresa Kerámikos

Fuente: Empresa Kerámicos S.A



Se ha procedido a la asignación de competencias para los diferentes puestos de trabajo existentes en la empresa (ver Anexo 3), en base a la información proporcionada por la gerente de talento humano, y el conocimiento de los diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas (Ver Anexos 4, 5 y 6) los mismos que permiten estructurar cada una de las competencias propuestas en el modelo.

4.3.2.1. ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS PARA LOS PUESTOS DE JEFE DE TALENTO HUMANO, JEFE DE ALMECÉN Y MONTACARGUISTA.

Se presenta a continuación la asignación de competencias a de tres puestos de los de los muchos que fueron analizados y descritos.

Tabla 9. Asignación de competencias

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE DE TALENTO HUMANO. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | X | | |
| | | Iniciativa | X | | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | X | | | |
| | | Conducción de personas. | X | | | |
| | | Liderazgo. | X | | | |
| | ESPECÍFICAS POR ÁREA | Adaptabilidad y flexibilidad. | | X | | |
| | | Comunicación eficaz. | X | | | |
| | | Responsabilidad. | X | | | |
| | | Gestión de logro de objetivos. | X | | | |
| | | Trabajo en equipo. | X | | | |

Fuente. Anexo 3
Elaborado: Por los autores.

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|------------------|-------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE DE ALMACEN. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | X | |
| | | Iniciativa | | X | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Visión estratégica. | X | | | |
| | | Conducción de personas. | | X | | |
| | | Toma de decisiones. | X | | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| | | Orientación al cliente interno y externo. | | X | | |
| | | Comunicación eficaz. | X | | | |

Fuente. Anexo 3
Elaborado: Por los autores.

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|----------------|------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| MONTAARGUISTA. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECIFICAS POR PUESTO | Profundidad en el conocimiento de los productos. | | | X | |

Fuente. Anexo 3
Elaborado: Por los autores.

4.3.2.1.1. SIGNIFICADO DE LAS COMPETENCIAS

Se presentan a continuación, el significado de las competencias con sus respectivos niveles para los puestos de jefe de talento humano, jefe de almacén y montacarguista; lo cual nos permitira entender de mejor manera cada uno de los niveles existentes en la descripción de puestos de los diferentes cargos en la organización.

Tabla 10. Significado de competencias para el puesto de Jefe de Talento Humano.

| COMPETENCIAS | NIVEL | SIGNIFICADO |
|------------------------------|-------|--|
| CARDINALES | | |
| Compromiso. | A | Definir la misión, visión, valores estratégicos de la empresa y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto a los valores, a la cultura organizacional y motivar a las demás personas a obrar del mismo modo. Cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Ser un referente para la organización en cuanto a su disciplina y productividad. |
| Adaptabilidad a los cambios. | A | Diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros las habilidades de identificar y comprender rápidamente los cambios del entorno de la organización. Diseñar planes de acción que permitan |



| COMPETENCIAS | NIVEL | SIGNIFICADO |
|----------------------------------|-------|---|
| | | transformar las debilidades en fortalezas y potenciar para lograr el posicionamiento de la empresa y conseguir las metas deseadas. Conducir a la empresa en épocas difíciles. |
| Ética. | A | Estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas de la empresa. Establecer un marco de trabajo para toda la empresa basado en las políticas, valores y principios morales. Establecer relaciones laborales sobre la base de su principio y su respeto. Implica ser modelo de la comunidad donde actúa tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida. |
| Innovación y creatividad. | B | Presentar soluciones a problemas relacionadas con su puesto de trabajo con clientes internos o externos, que la empresa no habría aplicado con anterioridad con el propósito de agregar valor. Ser un referente en su puesto de trabajo y en la organización. |
| ESPECÍFICAS GERENCIALES | | |
| Dirección de equipos de trabajo. | A | Diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas a directivos de la empresa. Integrar, desarrollar y conducir equipos de trabajo y actuar con responsabilidad. Distribuir tareas en función de las competencias y conocimientos de los integrantes del grupo y dirigir las acciones de los grupos hacia una meta. |
| Conducción de personas. | A | Dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Desarrollar el talento y potencial de su gente y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a |



| COMPETENCIAS | NIVEL | SIGNIFICADO |
|-------------------------------|-------|---|
| | | sus colaboradores, con el fin de permitirles realizar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar en lo que respecta a la conducción de personas. |
| Liderazgo. | A | 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, respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Lograr y mantener un clima laboral armónico y ser un referente por su liderazgo y desarrollar a los otros en el marco de la organización con visión a largo plazo. |
| ESPECÍFICAS POR ÁREA | | |
| Adaptabilidad y flexibilidad. | B | Comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, medios y personas. Llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Ajustar su acción a los objetivos de la organización. |
| Comunicación eficaz. | A | Escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener canales de comunicación abiertos. Estructurar canales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos y promover el intercambio de inteligencia necesaria para la consecución de los objetivos. Desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación. |
| Responsabilidad. | A | Encontrar satisfacción personal en el |



| COMPETENCIAS | NIVEL | SIGNIFICADO |
|-------------------------------|-------|---|
| | | trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados y fomentar esto en toda la empresa. 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, con un enfoque a largo plazo. Diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal. Ser un referente por su responsabilidad personal y profesional. |
| Gestión y logro de objetivos. | A | Fijar metas retadoras y desafiantes para la empresa orientadas al logro de los objetivos. Maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación y análisis de información. Controlar la gestión e integrar actividades, decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. |
| Trabajo en equipo. | A | Fomentar la colaboración en toda la empresa, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia. Expresar satisfacción por los éxitos de los otros. Subordinar los intereses personales a los objetivos grupales para alcanzar las metas de la empresa a largo, mediano y corto plazo. Mantener buen clima laboral. |

Fuente: Anexo 4 (Alles M. A., 2009)

Elaborado por: Los autores



Tabla 11. Asignación de competencias para el puesto de Jefe de Almacén.

| COMPETENCIAS | NIVEL | SIGNIFICADO |
|--------------------------------|-------|--|
| CARDINALES | | |
| Compromiso. | A | Definir la misión, visión, valores estratégicos de la empresa y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto a los valores, a la cultura organizacional y motivar a las demás personas a obrar del mismo modo. Cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Ser un referente para la organización referente a su disciplina y productividad. |
| Adaptabilidad a los cambios. | A | Diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros las habilidades de identificar y comprender rápidamente los cambios del entorno de la organización. Diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar para lograr el posicionamiento de la empresa y conseguir las metas deseadas. Conducir a la empresa en épocas difíciles. |
| Ética. | A | Estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas de la empresa. Establecer un marco de trabajo para toda la empresa basado en las políticas, valores y principios morales. Establecer relaciones laborales sobre la base de su principio y su respeto. Implica ser modelo de la comunidad donde actúa tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida. |
| Innovación y creatividad. | D | Aplicar y recomendar soluciones a fin de resolver problemas, utilizando su experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas |
| ESPECÍFICAS GERENCIALES | | |
| Visión Estratégica. | A | Comprender y anticiparse a los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa, diseñar políticas y procedimientos que permitan optimizar la utilización de las |



| COMPETENCIAS | NIVEL | SIGNIFICADO |
|--|-------|---|
| | | fortalezas a actuar sobre las debilidades. Fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas. Capacidad para construirse en el mercado como una autoridad en la materia. |
| Conducción de personas. | B | Dirigir grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Desarrollar el talento y potencial de su gente al brindar una oportuna retroalimentación. Adoptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales. Guiar en lo que respeta a la conducción de personas. |
| Toma de decisiones. | A | Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la selección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la empresa. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples, frente a cada situación a resolver. |
| ESPECÍFICAS POR ÁREA | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | A | Conocer en profundidad cada uno de los productos que ofrece la empresa y para relacionar sus ventajas con las necesidades de los clientes. Presentar propuestas o soluciones adecuadas a esas necesidades y para explicar a los clientes el valor que los productos agregan a sus negocios y los beneficios que producen. Anticiparse a las observaciones que los clientes puedan realizar a las propuestas o soluciones. |
| Orientación al cliente interno y externo. | B | Anticiparse a los pedidos de los clientes y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. |
| Comunicación eficaz. | A | Escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información |



| COMPETENCIAS | NIVEL | SIGNIFICADO |
|--------------|-------|---|
| | | requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener canales de comunicación abiertos. Estructurar canales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos y promover el intercambio de inteligencia necesaria para la consecución de los objetivos. Desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación. |

Fuente: Anexo 4 (Alles M. A., 2009)

Elaborado por: Los autores

Tabla 12. Asignación de competencias para el puesto de Montacarguista.

| COMPETENCIAS | NIVEL | SIGNIFICADO |
|------------------------------|-------|--|
| CARDINALES | | |
| Compromiso. | A | Definir la misión, visión, valores estratégicos de la empresa y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto a los valores, a la cultura organizacional y motivar a las demás personas a obrar del mismo modo. Cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Ser un referente para la organización referente a su disciplina y productividad. |
| Adaptabilidad a los cambios. | D | Comprender los cambios existentes en el entorno, proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permita transformar las debilidades en fortalezas para lograr las metas de la empresa. |
| Ética. | A | Estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas de la empresa. Establecer un marco de trabajo para toda la empresa basado en las políticas, valores y principios morales. Establecer relaciones laborales sobre la base de su principio y su respeto. Implica ser modelo de la comunidad donde actúa tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida. |
| Innovación y creatividad. | D | Aplicar y recomendar soluciones a fin de resolver problemas, utilizando su |



| | | |
|--|---|---|
| | | experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas. |
| ESPECÍFICAS POR ÁREA | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | C | Conocer en profundidad cada uno de los productos que ofrece la empresa y para relacionar sus ventajas con las necesidades de los clientes. Presentar propuestas o soluciones adecuadas a esas necesidades y para explicar a los clientes el valor que los productos agregan a sus negocios y los beneficios que producen. Anticiparse a las observaciones que los clientes puedan realizar a las propuestas o soluciones. |

Fuente: Anexo 4 (Alles M. A., 2009)

Elaborado por: Los autores.

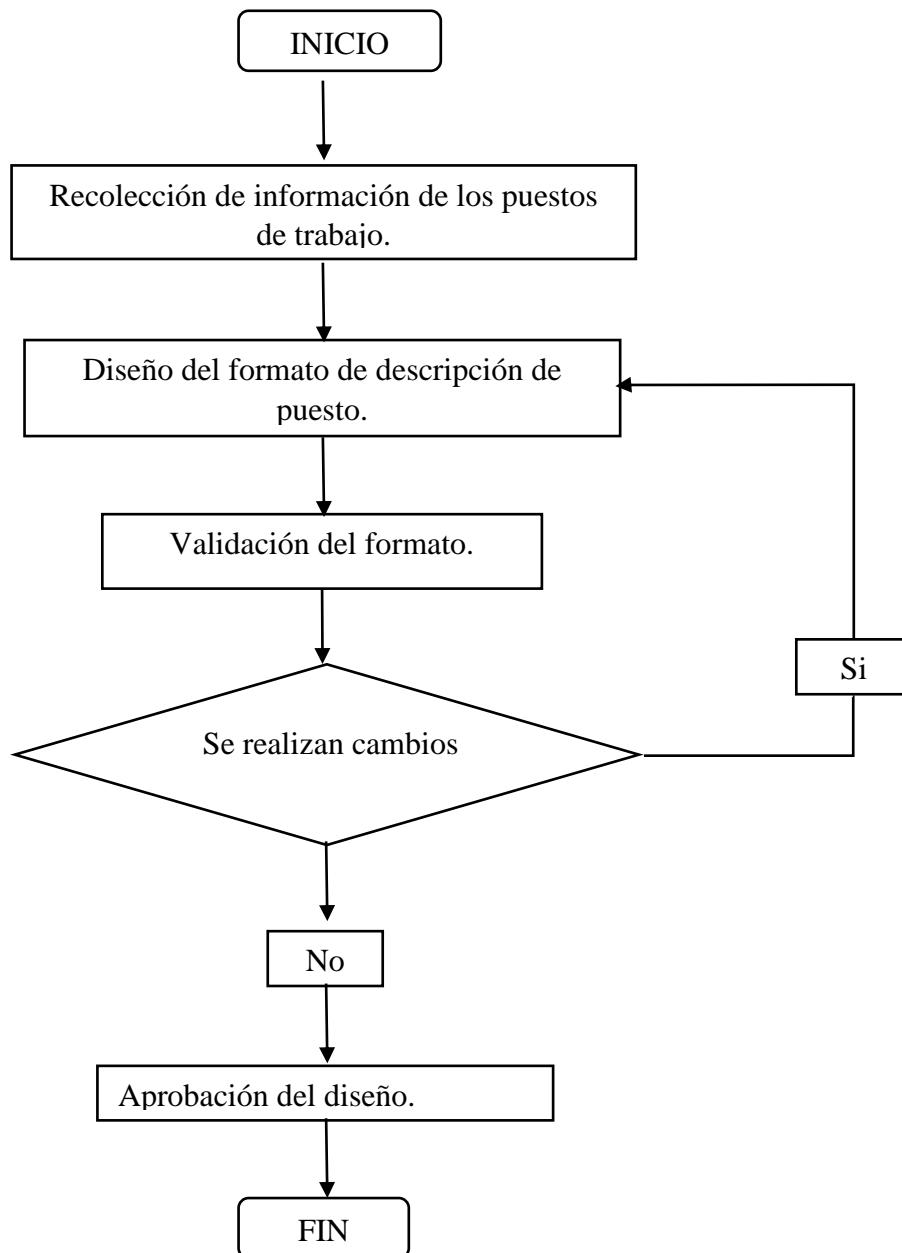
4.4. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Para la realización del modelo de gestión de talento humano por competencias de la empresa Kerámikos, es necesario realizar la descripción de puestos por competencias, para lo cual se realiza lo siguiente:

- Proceso de descripción de puestos por competencias.
- Formato de descripción de puesto.
- Descripción de puestos de Jefe de Talento Humano, Jefe de Almacén y Montacarguista.

4.4.1. PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Ilustración 5. Proceso de descripción de puestos.



4.4.2. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS.

A continuación se presenta el formato para la descripción de puestos por competencias.

**Tabla 13. Formato de descripción de puestos.**

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE..... | |
|---------------------------------------|---|
| EMPRESA: | PUESTO: |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: | DEPARTAMENTO: |
| PUESTO SUPERIOR: | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| SÍNTESIS DEL PUESTO: | |
| RESPONSABILIDADES DEL PUESTO. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO. | |
| FORMACIÓN BÁSICA: | |
| EXPERIENCIA REQUERIDA: | |
| IDIOMA: | |
| COMPETENCIAS CARDINALES. | <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> NIVEL DE REQUERIMIENTO <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> A B C D </div> </div> |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTOS. | |

Elaborado: Por los autores.

4.4.3. APLICACIÓN DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Realizamos la descripción de puestos aplicados a los cargos de Jefe de Talento Humano, Jefe de Almacén y montacarguista. La descripción de cargos restantes se adjunta en el anexo 7 con los respectivos diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas los mismos



que nos ayudan a entender el significado de cada una de las competencias.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE TALENTO HUMANO.

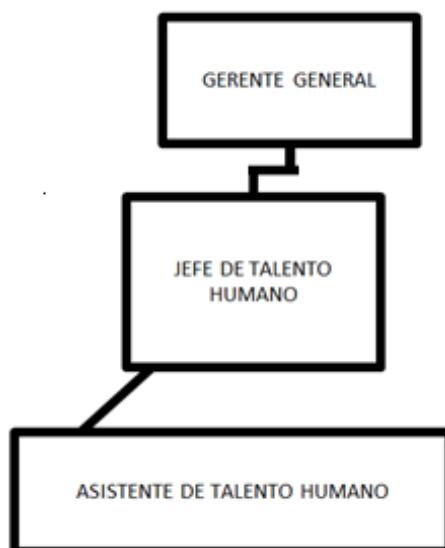
EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Jefe de Talento Humano

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativo. DEPARTAMENTO: Talento Humano

PUESTO SUPERIOR: Gerente General.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO: Controlar los planes y programas que se desarrollan en el departamento de talento humano, planificando y aplicando los lineamientos técnicos, normas y procedimientos según los requerimientos del departamento.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Reclutamiento y selección de personal.
- Emisión y legalización de roles de pagos.
- Tramites del IESS e Inspectoría del trabajo.
- Realización, revisión y pago de utilidades y decimos.
- Controlar la asistencia, atrasos y realizar informes mensuales para la elaboración de roles.
- Es responsable de las actividades definidas en los procedimientos de calidad, en la matriz de responsabilidades.
- Realizar actividades que le asignen dentro de la empresa sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO.



FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores en Ingeniería Comercial, conocimientos en tributación, Manejo y selección de personal, cursos relacionados con su cargo.

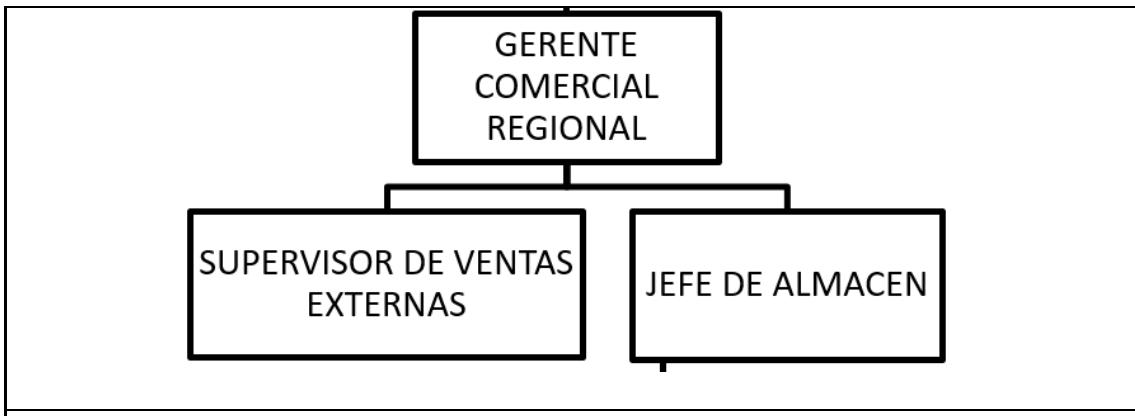
EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 2 años. Edad mínima 24 Años.

IDIOMA: Español e Inglés.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | X | | |
| Iniciativa. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo. | X | | | |
| Conducción de personas. | X | | | |
| Liderazgo. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Adaptabilidad y flexibilidad. | | X | | |
| Comunicación eficaz. | X | | | |
| Responsabilidad. | X | | | |
| Gestión y logro de objetivos. | X | | | |
| Trabajo en equipo. | X | | | |

Elaborado por: Los Autores.

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE ALMACÉN | |
|--|--------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos. | PUESTO: Jefe de almacén. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. | DEPARTAMENTO: Ventas |
| PUESTO SUPERIOR: Gerente comercial regional. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |



SÍNTESIS DEL PUESTO: Organiza, coordina y dirige las actividades del almacén. Es responsable de recibir, almacenar, y distribuir equipos, materiales que se necesiten en la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Hacer cumplir el presupuesto asignado.
- Mantener una imagen adecuada del lugar del trabajo y de los empleados.
- Responsable de asesoramiento y la atención personalizada a clientes.
- Coordinar con los departamentos encargados de la existencia de materiales para despachar al cliente en tiempos y fechas establecidas.
- Control de asistencia del personal y responsable desempeño laboral.
- Realizar un seguimiento a las ventas realizadas y brindar las garantías y planes de crédito.
- Asistir a reuniones que convoque su jefe superior.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores, cursos de técnicas de ventas.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 2 años. Edad mínima 23 Años.

IDIOMA: Español

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | | | X |



| | | | |
|--|---|---|--|
| Iniciativa. | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | |
| Visión estratégica. | X | | |
| Conducción de personas. | | X | |
| Toma de decisiones. | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | |
| Orientación al cliente interno y externo | | X | |
| Comunicación eficaz. | X | | |

Elaborado por: Los Autores.

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE MONTACARGUISTA | |
|--|-------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Montacarguista. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. | DEPARTAMENTO: Bodega. |
| PUESTO SUPERIOR: Bodeguero. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD SV[Supervisor de Ventas Externas] --- B[Bodeguero] SV --- CF[Caixa - Facturación] JA[Jefe de Almacén] --- V[Vendedor] JA --- SE[Secretaria de Ventas] JA --- AE[Aseso de Almacén] B --- AB[Aux de Bodega] B --- MC[Montacarguista] </pre> | |

SÍNTESIS DEL PUESTO:

Persona encargada de recibir productos y dejarlo en la bodega de manera organizada, distribuir el producto para entregar al cliente de acuerdo a las notas de entrega. Facturas y/o transferencias.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Verificar que cada producto que ingrese a las bodegas cumpla con la cantidad específica.
- Mantener limpia y organizada la bodega.
- Realizar actividades que sean ordenados por sus jefes.



REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener estudios primarios o secundarios, poseer certificados de honorabilidad, honradez y responsabilidad.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 1 años de experiencia y tener de 20 años en adelante.

IDIOMA: No especifica el conocimiento de otro idioma más que el español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | | X |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | | | X | |

Elaborado por: Los autores.



4.5. RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS

El reclutamiento por competencias es una de las funciones importantes y específicas en el departamento de talento humano, ya que este nos permitirá desarrollar de mejor manera procedimientos de reclutamiento para contratar personal idóneo para cubrir los diferentes puestos existentes en las organizaciones, por lo que planteamos el siguiente proceso de reclutamiento:

- El departamento que requiere personal realiza la solicitud, y una vez generada la solicitud; el departamento de talento humano realiza lo siguiente:
- Analiza el puesto vacante.
- Realiza un plan de reclutamiento.
- Ejecuta un reclutamiento interno.
- Clasifica el personal según los requerimientos del puesto.
- Analiza si cumple con los requerimientos de la empresa.
- Si Cumple, procede al proceso de selección.
- Si no cumple, se procede al reclutamiento externo.
- Realiza un llamamiento por los diferentes medios de comunicación.
- Clasifica el personal según los requerimientos del puesto.
- Analiza si cumple con los requerimientos de la empresa.
- Si Cumple, procede al proceso de selección.

4.5.1. RECLUTAMIENTO INTERNO.

Según la vacante existente en la empresa, se procede a realizar el reclutamiento interno entre el personal que integra la organización, se analiza si alguna de las personas cumple con los requerimientos y competencias para cubrir el puesto vacante, caso contrario se procede a buscar personal a través del reclutamiento externo.



4.5.2. RECLUTAMIENTO EXTERNO.

Para la ejecución del reclutamiento externo se procede a convocar a través de diferentes medios de comunicación, siendo los más utilizados por las empresas del sector: periódicos, sitios web, convenios con universidades; etc. Para lo cual se sugiere el siguiente formato de anuncio de reclutamiento.

4.5.3. FORMATO DE ANUNCIO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Se presenta el siguiente formato de reclutamiento de personal en el cual consta lo siguiente: actividades del cargo, competencias requeridas para el cargo, formación académica y requisitos indispensables.

Tabla 14. Formato de anuncio de reclutamiento.

| EMPRESA KERÁMIKOS. REQUIERE CONTRATAR JEFE DE ALMACÉN. | |
|---|--|
| ACTIVIDADES DEL CARGO. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hacer cumplir el presupuesto asignado. - Mantener buena imagen del almacén, ordenado, limpio y los exhibidos adecuados y actualizados al igual que la presencia del personal a su cargo. - Responsable de asesoramiento y la atención personalizada a clientes. - Coordinar con logística y bodega la existencia de material para el despacho al cliente en la hora y fecha acordada. |
| COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Visión Estratégica. - Conducción de personas. - Toma de decisiones. - Conocimiento de productos. - Comunicación Eficaz. |
| FORMACIÓN ACADÉMICA. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Estudios superiores, cursos de técnicas de ventas. |
| REQUISITOS INDISPENSABLES. | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Cursos relacionados con el cargo. - Experiencia mínima de 2 años. - Edad mínima 23 años. |

Elaborado: Por los autores.



4.6. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.

El departamento de talento humano se desarrolla de una manera eficaz a través de una adecuada selección del personal por competencias, permitiendo la elección de los candidatos más adecuados acorde al perfil requerido. Este proceso consiste en:

1. Analizar las carpetas de los postulantes para cubrir la vacante, en base al perfil del puesto y competencias requeridas, en base de lo cual se preselecciona a los postulantes más idóneos.
2. Se procede a una segunda revisión de los postulantes preseleccionados, para analizar su información personal, información académica y experiencia laboral.
3. Se genera una lista de postulantes idóneos que asistirán a la entrevista de trabajo y se les comunica a los interesados la fecha y hora para el proceso antes mencionado.
4. El personal encargado del proceso de selección, realiza la entrevista inicial al postulante. Se presenta un modelo para la entrevista.

**Tabla 15. Formato de Entrevista.**

| ENTREVISTA GENERAL | |
|---|--------|
| PUESTO:..... | |
| Nombre: | Fecha: |
| INFORMACIÓN ACADEMICA. | |
| Títulos obtenidos, cursos relacionados con el puesto de trabajo. | |
| EXPERIENCIA LABORAL | |
| Empresas en las que ha laborado, puestos y funciones de trabajo que ha realizado. | |
| EXPERIENCIA CON EL PUESTO DE TRABAJO. | |
| Si ha realizado actividades relacionadas con el puesto de trabajo. | |
| RELACIONES LABORALES. | |
| Relación que mantiene con sus jefes y subordinados. | |
| MOTIVACIONES | |
| Que es lo que le motiva por estar en éste puesto de trabajo. | |
| INFORMACIÓN ADICIONAL. | |
| Comunicación. | |
| Aspectos físicos. | |
| Modales. | |
| Actitudes. | |
| OBSERVACIONES | |
| | |

Elaborado por: Los autores.

5. Se procede a realizar la entrevista por competencias, en base a las preguntas formuladas en el anexo 6 (Diccionario de preguntas), de manera selectiva en función del perfil requerido en el puesto de trabajo vacante.



Se ejemplifica la entrevista por competencias para el puesto de jefe de almacén.

| ENTREVISTA POR COMPETENCIAS PUESTO JEFE DE ALMACÉN. | |
|--|---|
| COMPETENCIAS CARDINALES | |
| COMPETENCIAS CARDINALES | PREGUNTAS. |
| COMPROMISO. | <ul style="list-style-type: none"> - La organización donde Ud. trabaja actualmente o trabajaba en el pasado tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina Ud. sobre ellos? - ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así: ¿Cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió? - Bríndeme un ejemplo de una situación en la que Ud. haya aportado sugerencias que mejoran la calidad o la eficiencia. - Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían ¿Qué paso?, ¿Cómo lo hizo?, ¿Cómo se sintió? |
| ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS. | <ul style="list-style-type: none"> - Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema? - ¿Hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por Ud. o por la empresa? ¿Cómo se manejó en las otras áreas? - ¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente de la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó? - ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones? ¿Cómo los concreto? |



| | |
|---------------------------|--|
| ÉTICA | <ul style="list-style-type: none"> - Cuénteme alguna situación en la que Ud. haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió? - ¿La empresa donde Ud. trabaja o trabaja manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Ud. cree que se cumplen? ¿Los comparte? - ¿Qué piensa usted del concepto “los valores morales son diferentes en la vida personal que en la vida laboral”? Bríndeme ejemplos que se relacionen con su historia laboral o profesional. - ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Bríndeme un ejemplo. |
| INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD. | <ul style="list-style-type: none"> - Reláteme alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que es o fue innovadora? - Cuénteme de algún viejo problema en su empresa que se haya resultado a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba? - Cuénteme sobre algún problema de un cliente no resuelto aún. ¿Usted qué piensa? ¿Por qué esto es así? ¿Puede resolverse de algún modo? - Cuando el mercado fija reglas, ¿Cuál es su actitud? ¿Qué hace usted? ¿Intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta. |
| INICIATIVA. | <ul style="list-style-type: none"> - Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y como impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición? - ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? - ¿Qué nuevos objetivos se han establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos? - ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son los objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener en su carrera? ¿En qué plazo? |



| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | |
|--|---|
| VISIÓN ESTRATEGICA. | <ul style="list-style-type: none"> -¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su empresa que usted controla actualmente? -¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para la empresa? ¿En qué información se basó para hacerlo? -¿Cuál es su participación en el Comité Estratégico de su empresa? ¿Con qué frecuencia se reúne este comité? -¿Qué nuevos objetivos ha definido para su empresa que hayan aumentado la importancia de ésta en la consecución de la estrategia organizacional? |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTOS. | |
| PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS. | <ul style="list-style-type: none"> - Coméntame sobre los productos o servicios de su empresa. - Los productos que ofrece la empresa al mercado ¿Se adaptan a las necesidades de sus clientes? -¿Qué factor cree usted que influye en la adaptabilidad a las necesidades del cliente? -¿Propuso alguna acción para adaptar de mejor manera el producto a las necesidades? |
| ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO. | <ul style="list-style-type: none"> - Diga quiénes son sus clientes tanto internos como externos de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades? -¿Con que otras áreas de trabajo se relaciona su departamento laboral? ¿Habitualmente, cuales son los departamentos en los que se involucra al realizar sus actividades laborales? -¿Cuál fue la mejora que tuvo que implementar para satisfacer a un cliente interno o externo? Describala. - Alguna vez en su cargo, ¿Se superó las expectativas de algún cliente interno o externo? |



| | |
|-----------------------------|---|
| COMUNICACIÓN EFICAZ. | <p>-¿Qué hizo cuando en una reunión no entendió por completo la idea de otro participante?</p> <p>-¿Alguna vez usted no estuvo de acuerdo con alguien en alguna reunión? ¿Cómo hizo para resolverlo?</p> <p>-¿Cómo reaccionó cuando los oyentes no entienden su idea? ¿Qué hizo para solucionarlo?</p> <p>-¿Cómo cree usted que es la manera para que la gente capte su idea de manera rápida? ¿Primero expone y luego escucha, o a la inversa?</p> |
|-----------------------------|---|

Elaborado: Por los autores.

Fuente: Anexo 6 (Alles M. A., 2009)

6. Ejecución de pruebas psicológicas para indagar los aspectos personales y profesionales de los postulantes para verificar la veracidad de los documentos y actitudes presentadas de los mismos en el momento de la entrevista.
7. Ejecución y aplicación de métodos de evaluación a los postulantes a ocupar las vacantes disponibles, se plantea los siguientes métodos:
 - Evaluación de conocimientos específicos. (Conocimientos teóricos y prácticos para desenvolverse en el puesto de trabajo).
 - Evaluación de personalidad. (Identificar la conducta real del evaluado).
 - Evaluación psicométrica. (Características intelectuales).
8. Elaboración y entrega del informe preliminar de resultados al jefe del departamento correspondiente para que proceda a encasillar las carpetas con méritos destacados y clasifique a los postulantes con mayores actitudes para ocupar dicho cargo.
9. Finalmente, el jefe departamental elaborará un informe de los postulantes, en base a los resultados obtenidos en el proceso, para entregar al jefe de Talento Humano y este proceda a contratar al personal más apropiado para ocupar la plaza ofertada.



4.7. INDUCCIÓN DE PERSONAL

Una vez seleccionado el nuevo personal, se procede con la inducción que corresponde a:

1. Comunicar al nuevo personal, que se acerque con la documentación original requerida para la realización del contrato.
2. Una vez legalizado el contrato, se indica al nuevo personal la misión, visión, objetivos organizacionales, políticos de la institución y la estructura organizacional de la empresa.
3. Familiarizar al nuevo personal el ambiente de trabajo, su departamento y la organización en general para lo cual se le invita a recorrer las instalaciones físicas de la empresa.

4.8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ENFOCADO EN LAS COMPETENCIAS.

Hoy en día, existe una variedad de métodos de evaluación de desempeño del personal que pueden ser muy efectivos, sin embargo, para la formulación del modelo utilizamos un método de evaluación 360°, debido a que ésta evalúa el desempeño del trabajador desde todas las perspectivas, es decir que participa el jefe, el subordinado, el empleado de puesto paralelo y en algunos casos un cliente. Por lo tanto, este tipo de evaluación generará resultados más certeros y claros, permitiendo que el evaluado tenga una correcta retroalimentación y adquiera los concomimientos y destrezas necesarias para cumplir a cabalidad dicho cargo.

4.8.1. PASOS PARA UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Para evaluar el desempeño de un trabajador enfocado en competencias se tiene que determinar los objetivos de la empresa, en los que la



evaluación se va a sustentar. Por lo tanto, proponemos el siguiente proceso:

- Diseñar el sistema de evaluación. - Elección de las herramientas y técnicas de evaluación.
- Diseño de los formatos físicos o digitales. -Se decide si los formularios que los evaluados deben responder van a ser físicamente o digitalmente, dependiendo de la cantidad de personas a evaluar y el tipo de diseño que se haya elaborado.
- Selección de los evaluadores. -Se selecciona como evaluadores a los pares, a superiores y a subordinados, e incluso a clientes; mientras más perspectivas evalúen el desempeño del trabajador mayor precisión en los resultados.
- Plan de capacitación de evaluadores. -Los evaluadores reciben indicaciones de cómo hay que evaluar, técnicas y herramientas pre disponibles.
- Desarrollo de la evaluación por competencias. -Se ejecuta la evaluación al trabajador en cuestión. Posteriormente los resultados son entregados a la gerencia de talento humano.

Tabla 16. Tabla de valoración para la consecución de objetivos de gestión

| Tabla de valoración para la consecución de objetivos de gestión. | |
|--|-----------------------------|
| Nivel de consecución | Significado |
| 1 | Excelente |
| 2 | Muy bueno |
| 3 | Normal |
| 4 | Necesidad de desarrollo |
| 5 | Necesidad de mejora urgente |

Fuente: Adaptado. (Alles M. , 2005)
Elaborado por los Autores

Posteriormente se presenta un ejemplo de evaluación de consecución de objetivos, con su aplicación para el puesto de jefe de almacén.

**Tabla 17. Datos del evaluado**

| DATOS DEL EVALUADO | | |
|--|------------------------------|--|
| NOMBRES: | | |
| PUESTO ACTUAL: JEFE DE ALMACÉN | | |
| OBJETIVOS DE GESTIÓN. | NIVEL DE CONSECUCIÓN (1 A 5) | SIGNIFICADO |
| Mantener el almacén ordenado y limpio con los exhibidores adecuados y actualizados al igual que la presencia del personal a su cargo. | 3 | Nivel de consecución normal |
| Coordinar con logística y bodega la existencia de material para el despacho al cliente en la hora y fecha acordada. | 4 | Nivel de consecución bajo el estándar, en estado de necesidad de desarrollo. |
| Seguimiento postventa a los servicios brindados, garantías y planes de crédito. | 3 | Nivel de consecución normal |
| INTERPRETACIONES Y RECOMENDACIONES: | | |
| El evaluado presenta una observación en el área de coordinación con el departamento de logística, recomendando una capacitación enfocada en el tema, y acciones correctivas respectivas. | | |

Elaborado por los autores.

De la tabla anterior, para determinar los objetivos de gestión los evaluadores deben revisar la parte de responsabilidades de cada puesto a ser evaluado, que encontramos en el (anexo 7). El nivel de consecución es calificado según criterio del evaluador, así como las interpretaciones y recomendaciones que determina si hay necesidad de capacitación para dicho puesto.

La segunda etapa de evaluación de desempeño consta en considerar las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, por lo tanto, utilizaremos la siguiente escala:

Tabla 18. Escala de frecuencia

| ESCALA DE FRECUENCIA | |
|----------------------|---|
| Siempre (S) | 4 |
| Frecuentemente (F) | 3 |
| Pocas veces (P) | 2 |
| Nunca (N) | 1 |

Fuente: (Alles M. , 2005)



El conjunto de comportamientos de cada competencia existente en el anexo 5 (Diccionario de comportamientos), obtienen un significado dependiendo de la cantidad que pondere.

Para calcular los intervalos según la escala anterior, se usa la siguiente fórmula:

$$INTERVALO = \frac{PM - pm}{n - 1}$$

- Puntaje Mayor (PM): El puntaje correspondiente a tener “Siempre”.
- Puntaje Menos (pm): El puntaje correspondiente a tener “Nunca”.
- Número de variables por comportamiento (n): Correspondiente al número de variables que se califican a cada comportamiento.

Al reemplazar los datos en la fórmula obtendremos que:

$$INTERVALO = \frac{20 - 5}{4 - 1}$$

$$INTERVALO = 5$$

- 20 es el resultado de obtener 4 (Siempre) en cada uno de los comportamientos (5).
- 5 es el resultado de obtener 1 (Nunca) en cada uno de los comportamientos (5).

Al ser el intervalo de 5, se entiende que los intervalos en los que los conjuntos de comportamiento se califican son:

Tabla 19. Intervalos de interpretación

| INTERVALO | PONDERACIÓN | INTERPRETACIÓN |
|-----------|-------------|--|
| 20 a 15 | 100% | Nivel alto en la competencia. |
| 14 a 10 | 75% | Nivel Mediano en la competencia. |
| 9 a 5 | 50% | Nivel mínimo en la competencia. |
| 4 a 0 | 25% | Nivel insatisfactorio en la competencia. |

Fuente: (Alles M. , 2005)

Elaborado por: Los autores.



Según el puntaje que obtenga el evaluado la gerencia de talento humano tiene que tomar las medidas pertinentes.

Se presenta el formato para evaluar las competencias a través de comportamientos y la aplicación de un ejemplo.

Tabla 20. Evaluación por competencias

| EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS (Lea las siguientes preguntas y responda con una x en los casilleros). Siendo que S= Siempre (4), F= Frecuentemente (3), P= pocas veces (2), N= Nunca (1). | | | | |
|--|---|------------------|---|-----|
| NOMBRES DEL EVALUADO: PUESTO: JEFE DE ALMACÉN | | COMPORTAMIENTOS. | | |
| COMPETENCIAS CARDINALES | | Frecuencia | | |
| S | F | P | N | |
| | | | | X |
| | X | | | |
| | | X | | |
| | X | | | |
| | X | | | |
| Total (Compromiso) | | 12 | | |
| | X | | | |
| | | X | | |
| | | | X | |
| | X | | | |
| | | X | | |
| | | | X | |
| | X | | | |
| | | X | | |
| TOTAL (ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS) | | 14 | | |
| | | X | | |
| X | | | | |
| | | X | | |
| | | | X | |
| | X | | | |
| | | X | | |
| | | | X | |
| | X | | | |
| | | X | | |
| | | | X | |
| total (Ética) | | 15 | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES | | S | F | P N |
| Comprender los cambios que se dan en el entorno de la empresa de manera fácil. (Visión estratégica) | | | X | |
| Comprende los cambios y anticipa los posibles cambios midiendo las | | X | | |



| | | | |
|--|----------|----------|----------|
| consecuencias que se pueden generar. (Visión estratégica) | | | |
| Es capaz de analizar los individuos que le ayudarán a evitar situaciones restrictivas, y aprovechar de estos para formar alianzas. (VISIÓN ESTRATÉGICA) | | | X |
| Previene a corto y mediano plazo cualquier situación posible, mediante análisis de experiencias ya vividas. (Visión estratégica) | X | | |
| Es capaz de adaptarse a los cambios y buscar estrategias para que la gente adopte su ejemplo. (Visión estratégica) | | X | |
| Total (Visión estratégica) | 16 | | |
| Es considerado un integrante referente dentro de los equipos de trabajo y de la empresa. (Conducción de personas) | | | X |
| Tiene la capacidad de delegar responsabilidades y actividades a sus colegas. | X | | |
| Genera planes de acción para los objetivos, y delega las actividades a sus compañeros que logren entenderlas. (Conducción de personas) | | X | |
| En algunos casos hace de mentor de sus compañeros, pues él es quien aconseja qué se debe hacer en ciertas situaciones. (Conducción de personas) | X | | |
| Entiende y conoce a sus colegas que es capaz de definir sus competencias y asignar las tareas adecuadas. (Conducción de personas) | X | | |
| Total (Conducción de personas) | 17 | | |
| El empleado es capaz de tomar decisiones apropiadas en el momento preciso y oportuno, solucionando situaciones complicadas, debido a que lidera en el equipo de trabajo. (Toma de decisiones) | X | | |
| Las decisiones que toma son pertinentes al trabajo, y están dentro de los límites de la ética, y son con enfocadas únicamente para la consecución de los objetivos de la empresa. (Toma de decisiones) | | X | |
| Genera consenso en equipo para tomar una decisión que todos estén de acuerdo. (Toma de decisiones) | X | | |
| Se basa en la calidad y oportunidad al momento de tomar una decisión para. (Toma de decisiones) | | X | |
| Genera opciones múltiples ante una situación conflictiva dada. (Toma de decisiones) | | X | |
| Total (Toma de decisiones) | 17 | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTOS DE TRABAJO | S | F | P |
| Conoce perfectamente los diversos productos que ofrece la empresa, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno frente a la competencia. (Profundidad en el conocimiento de los productos) | X | | |
| Realiza innovadoras propuestas de mejora que exceden los requerimientos de los clientes. (Profundidad en el conocimiento de los productos) | | X | |
| Conoce los productos de la organización y sus ventajas y desventajas con relación a los de la competencia. (Profundidad en el conocimiento de los productos) | | X | |
| Tiene amplios conocimientos acerca de la competencia y sus productos. (Profundidad en el conocimiento de los productos) | X | | |
| Actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. (Profundidad en el conocimiento de los productos) | | X | |
| Total de profundidad en el conocimiento de los productos | 17 | | |

Fuente: (Alles., 2006)
 Elaborado por: Los autores.

Seguidamente se presenta la tabla con los resultados obtenidos al aplicar la evaluación al puesto de jefe de almacén.

**Tabla 21. Resultados de evaluación.**

| CONJUNTO DE COMPETENCIAS. | RESULTADOS TOTALES | SIGNIFICADO |
|--|--------------------|---------------------------------|
| Compromiso | 12 | Nivel Mediano en la competencia |
| Adaptabilidad a los cambios. | 14 | Nivel Mediano en la competencia |
| Ética. | 15 | Nivel alto en la competencia |
| Visión estratégica. | 16 | Nivel alto en la competencia |
| Conducción de personas. | 17 | Nivel alto en la competencia |
| Toma de decisiones. | 17 | Nivel alto en la competencia |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | 17 | Nivel alto en la competencia |

Elaborado por los Autores.

- Emisión de informes de resultados. -Los resultados que se generan de las evaluaciones se emiten a la dirección de área y a la persona evaluada.
- Planeación de acciones correctivas. -Según los resultados obtenidos de las evaluaciones, el departamento de talento humano da a conocer las medidas correctivas que el evaluado debe emplear para mejorar el desempeño.
- Determinación de las necesidades de capacitación. -La gerencia de talento humano analiza los resultados obtenidos de las evaluaciones y determina las necesidades de capacitación, y el plazo que tienen los evaluados para capacitarse.

4.9. CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO EN BASE A COMPETENCIAS.

La capacitación y entrenamiento se da una vez terminada el proceso de evaluación, en el cual el personal adquiere nuevos conocimientos, potencia sus habilidades, mejora sus competencias, con el objetivo de que cada uno eleve su nivel de productividad.



4.9.1. ETAPAS DE LA CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO ENFOCADO EN LAS COMPETENCIAS

La manera óptima de capacitar y formar al personal, depende de la aplicación correcta de los objetivos estratégicos de la empresa, haciendo efectivo y necesario la creación de un modelo organizacional de formación, que a nuestro criterio debe constar de los siguientes pasos:

- Analizar las necesidades de formación y capacitación, y generar un plan estratégico para cubrir estas necesidades.
- Implementar la planificación de capacitación y dar seguimiento.
- Posterior a un tiempo prudencial, la empresa debe aplicar nuevamente la evaluación a fin de medir el impacto y resultados de la capacitación otorgada a sus empleados.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca se puede señalar que el 64% de las empresas que lo conforman no utilizan modelos de gestión de talento humano, mientras que el 36% restante, mencionan que utilizan pero no especifican el tipo de modelo que emplean en las empresas, y de estos últimos análisis de resultados se desprende que las funciones del departamento de talento humano tales como: reclutamiento, selección, inducción, evaluación y capacitación; no se realizan de manera adecuada ni optima basado en conocimientos técnicos confiables.

En la actualidad, las empresas del sector cerámico para reclutar personal utilizan únicamente como medios de comunicación el periódico y la web, limitándose a la posibilidad de tener mejores propuestas para ocupar la vacante, generando de esta manera que los reclutados, no sean idóneos para ocupar el puesto.

Los manuales de funciones y de procesos son documentos que no se emplean en la gran mayoría de empresas del sector, por lo tanto al momento de seleccionar e inducir un nuevo personal, no tienen el conocimiento específico de las necesidades y competencias requeridas para cubrir la vacante; no existe un responsable de generar la familiarización con los procesos de trabajo, así mismo, no se tiene delimitado las actividades que debe cumplir, ni a quien debe acudir para solucionar problemas ocasionados en distintas áreas de las empresas.

La mayoría de empresas que realizan una evaluación de desempeño, lo hacen con falta de profesionalismo, no se enfocan en un modelo de gestión de talento humano, no existen técnicas confiables en las que se



mida el desempeño de los empleados, estos no son evaluados con respecto a la productividad y a los conocimientos acorde a los objetivos empresariales.

Al analizar los resultados proporcionados por las empresas, con respecto a la capacitación de sus empleados, se desprende que la gran mayor de ellas, cuenta con un plan de capacitación, pero al no ser estos planes resultado del análisis de requerimientos que evidencien un buen proceso de evaluación, estos planes de capacitación responden a capacitaciones parciales que no atienden las verdades necesidades prioritarias de estas, que apunten a mejorar el desempeño de los empleados.

5.2. RECOMENDACIONES

La productividad se genera a través de la fidelidad del personal, al momento de reclutar, seleccionar, evaluar y capacitar con profesionalismo, y ante los problemas detectados tanto en Kerámikos como en las diferentes empresas analizadas del sector cerámico de Cuenca, se recomienda implementar un Modelo de Gestión de Talento Humano basado en Competencias y estructurado con la metodología de Martha Alles la misma que se fundamenta en las competencias, conocimientos, experiencia requeridas en los puestos de trabajo; y la conceptualización de los diccionarios de competencias, comportamientos y de preguntas, que dan pautas necesarias para los diferentes vacantes existentes en las organizaciones.

Se recomienda que el departamento de talento humano este liderado por una persona capacitada y con experiencia, con el propósito de que pueda asegurar el éxito de la implementación del modelo de gestión de talento humano propuesto.

Una vez que se definen las razones por las que se requiere la implementación del modelo, estas deben ser socializadas a todo el



personal de la empresa, para que su personal se apropie, se comprometa y se involucre en el proceso, de esta manera, obtendremos un alineamiento de objetivos por puestos de trabajo y un clima laboral óptimo, permitiendo la consecución de los objetivos empresariales.

Se recomienda llevar a cabo algunas acciones tales como priorizar el reclutamiento interno, lo que permitirá incentivar la fidelización de los trabajadores a su organización, en busca de mejores puestos de trabajo; y a la par realizar un reclutamiento externo para las nuevas vacantes para lo cual es preciso la utilización de otros medios de reclutamiento a los actualmente utilizados por las empresas, como lo son las redes sociales, convenios con universidades, abriendo el paso a profesionales con nuevos conocimientos científicos, tecnológicos y actualizados que aporten y apunten a los objetivos de la empresa.

Las empresas al seleccionar nuevo personal, se recomienda que se siga el proceso establecido para ello, para lo cual la organización debe contar con un manual en el que se describa los puestos existentes en la empresa, donde constan las actividades, competencias, experiencia y formación académica requeridas para cada uno de ellos.

Para que el proceso de inducción sea eficiente en las empresas del sector, se recomienda basarse, en el modelo recomendado para la implementación, que parte del cumplimiento de las formalidades legales, seguido de un empoderamiento del nuevo trabajador en temas de organigrama de la empresa, sus políticas, su misión, su visión, las estrategias definidas para ello y definición del rol del nuevo empleado dentro de todo este proceso.

Otro elemento de vital importancia es la evaluación del desempeño, en el que según el modelo propuesto se debe considerar los objetivos y las competencias asignadas a cada puesto de trabajo; y proceder a una evaluación de 360°, que genera resultados sobre el desempeño efectivo del trabajador con la participación provenientes de los superiores, los



subordinados, los pares y hasta los clientes; obteniendo información confiable y confidencial para determinar las falencias y en función de lo que se llegue a establecer, generar planes de capacitación efectivos.

Mediante la implementación del modelo de gestión y con el correcto desarrollo de las funciones del departamento de talento humano, se debe generar que los sueldos se fijen de forma equitativa y justa dependiendo de las actividades que desempeñan los trabajadores en los diferentes puestos de trabajo dentro de las organizaciones.



BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores S.L. (2016). Obtenido de <http://www.aiteco.com/analisis-y-DESCRIPCIÓN-de-puestos-de-trabajo/>
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). Desempeño por competencias. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Material para clases del libro: Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de <http://www.marthaalles.com/pdf/direccion-estrategica/4.pdf>
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias: La triología. Tomo I*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). Las buenas prácticas de recursos humanos. En M. A. Alles, *Diccionario de competencias. La triología* (pág. 17). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alonso, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistemas de Gestión Integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Caldas, M. E. (s.f.). Métodos de evaluación del desempeño. En M. E. Caldas, *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (pág. 157).
- Calderón, G. (2004). Innova. *Revista de ciencias Administrativas y sociales*, 89.
- Calderón, L., & Álvarez, S. (2015). *Gestión del proceso de selección por competencias para personas que no cuentan con experiencia laboral en el sector privado* Grupo Torres Torres. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Calvo Sanz, P. (2014). *Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial*. Madrid: Díaz de Santos.



- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (septiembre de 2012). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- EKOSNEGOCIOS. (Agosto de 2015). Recuperado el 16 de Julio de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdf/257.pdf>
- EKOSNEGOCIOS. (2015). Recuperado el 15 de Julio de 2016, de Inmobiliario: <http://ekosnegocios.com/Inmobiliario/empresas.aspx?idE=59>
- Ernts & Young. (10 de Mayo de 2008). *Grupogestiónporcompetencias.blogspot.com*. Obtenido de <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/objetivo-s-de-la-gestion-por.html>
- García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*.
- González Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Uninorte.
- Guillermo Lacalle, M. E. (2012). Recursos Humanos y responsabilidad social corporativa. Editex.
- Gutiérrez, E. (2008). *Los pequeños productores de cerámica en Cuenca* (1ra ed.). CUENCA, Azuay, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- HAZA. (Abril de 2016). *hazaconsejerostecnicos*. Recuperado el 23 de Julio de 2016, de www.hazaconsejerostecnicos.com/10-caracteristicas-que-debe-tener-la-mision-de-tu-empresa./
- Hosts, C. H. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.
- Kerámikos S.A. (2014). *Plan estratégico Kerámikos 2014-2019*. Coordinador de calidad y certificaciones Keramikos S.A. Cuenca: Empresa Kerámikos S.A.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Moreno, S., & Peña, J. (2008). *Historia de la cerámica en el Ecuador* (Edición digitalizada ed.). Cuenca: Paul Rivet Fundación.
- Perez, H. Y. (2014). *eumed.net. Enciclopedia virtual*.
- Preciado, A. C. (2006). *Modelos de evaluación por competencias laborales*. México: Cruz O. S.A.
- Stephen P. Robbins, M. C. (2005). En *Administración* (pág. 296). México.



- Tobón, S. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Magisterio.
- Ventura, S. (2014). *gestion.org*. Recuperado el 23 de Junio de 2016, de <http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/>
- Villafaña, R. (2016). *Innovación Estratégica y Tecnología*. Recuperado el 24 de Julio de 2016, de <http://www.inn-edu.com/Estrategia/EstrategiaVisionMision.html>
- Werther, W. B. (2000). *Administración de personas y recursos humanos*. Tercera edición.
- Wikimedia Foundation. (2015). *Enciclopedia Encarta*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Encarta



ANEXOS



ANEXO 1.

UNIVERSIDAD DE CUENCA.

Estimados funcionarios. La Universidad de Cuenca, y particularmente la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, tiene como objetivo conocer la gestión del talento humano en las empresas que pertenecen al sector cerámico de la ciudad de Cuenca, cuya actividad principal es la comercialización de sus productos por tanto requerimos que sea llenada la información citada. De antemano agradecemos su colaboración

Nombre **de** **la**

Empresa:.....

Nombre **del**

encuestado:.....

Ruc:..... **Teléfono:**.....

.....

Dirección:..... **Email:**.....

Fecha **de** **aplicación** **de** **la** **encuesta**

.....

1. ¿La empresa cuenta con un organigrama? (Representación gráfica de la estructura de la empresa). Marque con una X

- SI
- NO

2. ¿Cuántos años tiene la empresa en el mercado Cuencano?

3. Indique el número de personal con el que inicio la empresa y el número actualmente cuenta la empresa.

| | |
|---|--|
| Número de personal al inicio de la empresa | |
| Número de personal actual de la empresa (Junio 2016) | |

4. ¿Su empresa cuenta con un departamento debidamente estructurado de Talento Humano? Marque con una X.

- SI
- NO

5. ¿La empresa cuenta con un Modelo de Gestión de Talento Humano? (Manera en la que se administra, organiza y funciona el talento Humano) Marque con una X.

- SI



- NO

6. ¿En qué área existe una mayor rotación del personal? Marca con una X.

| | |
|----------------|--------------------------|
| Gerencia | <input type="checkbox"/> |
| Administrativa | <input type="checkbox"/> |
| Operativa | <input type="checkbox"/> |

7. Indique el principal medio de comunicación más aplicado para el reclutamiento del personal. Marque con una X.

| | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Anuncios por televisión | <input type="checkbox"/> |
| Pancartas publicitarias | <input type="checkbox"/> |
| Periódico | <input type="checkbox"/> |
| Convenios con Universidades | <input type="checkbox"/> |
| Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> |

8. ¿Qué métodos se utilizan para la selección de nuevo personal? Marca con una X.

| | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| Entrevista | <input type="checkbox"/> |
| Prueba de capacidades | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas de aptitud | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas de personalidad | <input type="checkbox"/> |
| Pruebas de conocimiento específico | <input type="checkbox"/> |
| Otros (especifique) | <input type="checkbox"/> *(Detalle) |

*

9. ¿La empresa realiza un proceso de inducción estructurada al nuevo personal? Marque con una X.

- SI
- NO

10. ¿La empresa posee manuales de funciones? (Documento detallado en el que se especifica el funcionamiento de cada puesto de trabajo). Marque con una X.

- SI
- NO

11. ¿La empresa posee un manual de procesos? (Documento en el que se detallan las actividades a seguir para cumplir los objetivos en cada puesto de trabajo.) Marque con una X.

- SI
- NO



12. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación para el personal?

Marque con una X.

- SI
- NO

13. ¿Cada que tiempo el personal se capacita en su área de trabajo?

Marque con una X

| Tiempo | 3 Meses | 6 Meses | 9 Meses | 12 Meses | Más de un año | Nunca | Otros (especifique) |
|----------------|---------|---------|---------|----------|---------------|-------|---------------------|
| Gerencia | | | | | | | |
| Administrativo | | | | | | | |
| Operativo | | | | | | | |

14. ¿La empresa se evalúa el desempeño del personal? Marque con una x

- SI
- NO

15. ¿Cómo se evalúa el desempeño de personal en la empresa?

.....
.....

16. ¿Cada cuánto tiempo evalúa el desempeño del personal en la empresa?

.....
.....

17. ¿Se utiliza algún tipo de incentivos o multas para el personal con buenos o malos resultados en la evaluación de desempeño?

- SI Especifique.....
- NO

18. ¿La empresa aplica algún mecanismo para asegurar un clima laboral estable? Marque con una X.

- SI
- NO

19. En su opinión. ¿Qué tan adaptables es el personal de la empresa a los cambios?

- Muy adaptables
- Adaptables
- Medianamente adaptables
- Poco adaptables
- No adaptables

La Universidad de Cuenca agradece su gentil colaboración.



ANEXO 2.

ENCUESTA PARA DETERMINAR COMPETENCIAS.

Estimada solicitamos nos colabore respondiendo la siguiente encuesta, la misma que nos ayudara a determinar las competencias requeridas para desarrollar el modelo de gestión para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca.

1. Indicar si los puestos del departamento, requieren o no de esas competencias.
2. Si existen sugerencias de algunas competencias, escribirlas.

DEPARTAMENTO:.....

| COMPETENCIAS CARDINALES | SI | NO | SUGERENCIAS |
|--|----|----|-------------|
| Compromiso. | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | | | |
| Ética. | | | |
| Innovación y creatividad. | | | |
| Responsabilidad social. | | | |
| Iniciativa | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES | | | |
| Dirección de equipos de trabajo. | | | |
| Empowerment. | | | |
| Liderazgo. | | | |
| Visión Estratégica. | | | |
| Conducción de personas. | | | |
| Toma de Decisiones. | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTOS. | | | |
| Adaptabilidad – Flexibilidad | | | |
| Calidad y mejora continua | | | |
| Comunicación eficaz | | | |
| Conocimientos técnicos. | | | |
| Gestión y logro de objetivos. | | | |
| Orientación al cliente interno y externo | | | |
| Productividad | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | | | |
| Responsabilidad | | | |
| Tolerancia a la presión del trabajo | | | |
| Trabajo en equipo. | | | |
| Pensamiento estratégico. | | | |
| Desarrollo y autodesarrollo del talento | | | |
| Colaboración. | | | |

ANEXO 3.
ASIGNACIÓN DE COMPETENCIAS POR PUESTOS DE TRABAJO.

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| GERENTE GENERAL | CARDINALES | Compromiso. | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| | | Ética. | X | | | |
| | | Innovación y creatividad. | X | | | |
| | | Iniciativa. | X | | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | X | | | |
| | | Visión estratégica. | X | | | |
| | | Toma de decisiones. | X | | | |
| | | Responsabilidad. | X | | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Pensamiento estratégico. | X | | | |
| | | Gestión y logro de objetivos. | X | | | |
| | | Comunicación Eficaz. | | X | | |
| | | Trabajo en equipo. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|------------------------|----------------------|-----------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| SECRETARIA DE GERENCIA | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-------|-------------------------|-------------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| | | Iniciativa | | X | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Visión estratégica. | | | X | |
| | | Conducción de personas. | | X | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Tolerancia a la presión del trabajo | X | | | |
| | | Comunicación eficaz | X | | | |
| | | Responsabilidad | X | | | |
| | | Colaboración | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-----------|-------------------------|-------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| PROYECTOS | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | X | | | |
| | | Iniciativa | X | | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Visión estratégica. | X | | | |
| | | Toma de decisiones | X | | | |
| | | Conducción de personas. | | X | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Gestión y logro de objetivos. | X | | | |
| | | Responsabilidad | X | | | |
| | | Pensamiento estratégico. | X | | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|--------------------------|-------------------------|--------------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| ASISTENTE ADMINISTRATIVO | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | | | | X |
| | | Conducción de personas. | | | X | |
| | | Toma de decisiones | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Tolerancia a la presión del trabajo. | X | | | |
| | | Comunicación eficaz. | X | | | |
| | | Responsabilidad | X | | | |
| | | Colaboración | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-------------|-------------------------|-----------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| ARQUITECTOS | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | X | | | |
| | | Iniciativa | | | | X |
| ARQUITECTOS | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Toma de decisiones | X | | | |
| | | Conducción de personas | | X | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-------|------------------------|---|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Conocimientos técnicos | X | | | |
| | | Profundidad en el conocimiento de los productos | X | | | |
| | | Productividad | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-----------------|-------------------------|----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| GERENTE GENERAL | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | X | | | |
| | | Iniciativa | X | | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | | | X | |
| | | Conducción de personas. | | X | | |
| | | Toma de decisiones. | X | | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| | | Comunicación eficaz. | X | | | |
| | | Responsabilidad. | X | | | |
| | | Colaboración. | X | | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| SUPERVISOR DE CONTABILIDAD | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | X | | |
| | | Iniciativa | | | X | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | | | X | |
| | | Conducción de personas. | | | X | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| | | Comunicación eficaz. | X | | | |
| | | Responsabilidad. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| SUPERVISOR DE CONTABILIDAD | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | X | | |
| | | Iniciativa | | | X | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | | | X | |
| | | Conducción de personas. | | | X | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| | | Comunicación eficaz. | X | | | |
| | | Responsabilidad. | X | | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Liderazgo. | | | | X |
| | | Conducción de personas. | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| | | Comunicación eficaz. | X | | | |
| | | Responsabilidad. | X | | | |
| | | Colaboración. | | X | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | X | | |
| | | Iniciativa | | X | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | X | | | |
| | | Conducción de personas. | | X | | |
| | | Toma de decisiones. | X | | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-------------------------|------------------------|---|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE DE TALENTO HUMANO. | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Orientación al cliente interno y externo. | X | | | |
| | | Responsabilidad. | X | | | |
| | | Tolerancia a la presión del trabajo | X | | | |
| | | Colaboración. | | X | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE DE TALENTO HUMANO. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | X | | |
| | | Iniciativa | X | | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | X | | | |
| | | Conducción de personas. | X | | | |
| | | Liderazgo. | X | | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Adaptabilidad y flexibilidad. | | X | | |
| | | Comunicación eficaz. | X | | | |
| | | Responsabilidad. | X | | | |
| | | Gestión de logro de objetivos. | X | | | |
| | | Trabajo en equipo. | X | | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| ASISTENTE DE TALENTO HUMANO. | CARDINALES | Compromiso | | X | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | X | |
| | | Iniciativa | | | X | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | | | X | |
| | | Conducción de personas. | | | X | |
| | | Liderazgo. | | | X | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| | | Comunicación eficaz. | X | | | |
| | | Colaboración. | | X | | |
| | | Trabajo en equipo. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| GERENTE GENERAL DE COMERCIALIZACIÓN. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | X | | | |
| | | Iniciativa | X | | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Liderazgo. | | | | |
| | | Visión estratégica. | | | | |



| | | | | | |
|---------------------------|-------------------------------|---|---|--|--|
| ESPECÍFICAS POR PUESTO | Toma de decisiones. | | | | |
| | Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| | Comunicación eficaz. | X | | | |
| | Colaboración. | | X | | |
| | Trabajo en equipo. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-----------------------------------|----------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| GERENTE COMERCIAL REGIONAL. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | X | | |
| | | Iniciativa | | X | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Liderazgo. | | X | | |
| | | Visión estratégica. | | X | | |
| | | Toma de decisiones. | | X | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| | | Orientación al cliente interno y externo. | X | | | |
| | | Gestión y logro de objetivos. | X | | | |
| | | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|--------------------------------|-------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| SUPERVISOR DE VENTAS EXTERNAS. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | X | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Liderazgo. | | | | X |
| | | Visión estratégica. | | | X | |
| | | Toma de decisiones. | | X | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| | | Orientación al cliente interno y externo. | | X | | |
| | | Comunicación eficaz. | | X | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|------------------|-------------------------|-----------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE DE ALMACÉN. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | X | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Visión estratégica. | X | | | |
| | | Conducción de personas. | | X | | |



| | | | | | |
|---------------------------|--|---|---|--|--|
| ESPECÍFICAS POR PUESTO | Toma de decisiones. | X | | | |
| | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| | Orientación al cliente interno y externo. | | X | | |
| | Comunicación eficaz. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-------------------------|---------------------------|--------------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| CAJERA- FACTURACIÓN. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Tolerancia a la presión del trabajo. | X | | | |
| | | Colaboración. | X | | | |
| | | Conocimientos Técnicos. | | | X | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|---------------------|------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| VENDEDOR DE ALMACÉN | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | X | | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| | | Conocimientos Técnicos. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|----------------------|------------------------|-------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| SECRETARIA DE VENTAS | CARDINALES | Compromiso | | X | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | X | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Conocimientos Técnicos. | X | | | |
| | | Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| | | Responsabilidad. | X | | | |
| | | Trabajo en equipo. | X | | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|------------------|------------------------|--------------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| ASEO DE ALMACÉN. | CARDINALES | Compromiso | | | | X |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| | | Ética | | | | X |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Responsabilidad. | X | | | |
| | | Tolerancia a la presión del trabajo. | X | | | |
| | | Colaboración. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|------------|------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| BODEGUERO. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | | X | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| | | Conocimientos técnicos. | X | | | |
| | | | | | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|---------------------|------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| AUXILIAR DE BODEGA. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|----------------|------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| MONTAARGUISTA. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Profundidad en el conocimiento de los productos. | | | X | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|----------------------|-------------------------|----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| GERENTE DE MERCADEO. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | X | |
| | | Iniciativa | | | X | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | | X | | |
| | | Visión estratégica. | X | | | |
| | | Toma de decisiones. | X | | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Gestión de logros de objetivos. | X | | | |
| | | Orientación al cliente. | X | | | |
| | | Pensamiento estratégico. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|----------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| GERENTE DE ABASTECIMIENTO. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | X | | |
| | | Iniciativa | X | | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | X | | | |
| | | Visión estratégica. | X | | | |



| | | | | | |
|---------------------------|--|---|---|--|--|
| ESPECÍFICAS POR PUESTO | Responsabilidad. | X | | | |
| | Pensamiento estratégico. | X | | | |
| | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| | Productividad. | | X | | |
| | Trabajo en equipos. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|----------------|----------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE DE LÍNEA. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Visión estratégica.. | | X | | |
| | | Toma de decisiones. | | X | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| | | Tolerancia a la presión del trabajo. | | X | | |
| | | Trabajo en equipo. | X | | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|---------------|-------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| MERCADERISTA. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Visión estratégica.. | X | | | |
| | | Toma de decisiones. | X | | | |
| | | Conducción de personas | | | X | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| | | Pensamiento estratégico. | | X | | |
| | | Comunicación Eficaz | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|------------------------|----------------------|-----------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE DE IMPORTACIONES. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS | Visión estratégica.. | X | | | |



| | | | | | | |
|--|---------------------------|--|---|---|---|--|
| | GERENCIALES | Toma de decisiones. | X | | | |
| | | Dirección de equipos de trabajo. | | | X | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Orientación al cliente interno y externo. | | X | | |
| | | Comunicación Eficaz | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|--------------------------------|---------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| ASISTENTE DE IMPORTACIONES. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | X | |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Orientación al cliente interno y externo. | X | | | |
| | | Comunicación Eficaz | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|--------------------------------|-------------------------|-----------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE NACIONAL DE LOGÍSTICA. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | X | | |



| | | | | | | |
|-------------------------|-------------------------------|------------|---|---|--|--|
| | | Iniciativa | | X | | |
| ESPECÍFICAS GERENCIALES | Visión estratégica.. | X | | | | |
| | Toma de decisiones. | X | | | | |
| | Conducción de personas. | | X | | | |
| ESPECÍFICAS POR PUESTO | Gestión y logro de objetivos. | X | | | | |
| | Responsabilidad. | X | | | | |
| | Pensamiento estratégico. | X | | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE REGIONAL DE LOGÍSTICA. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | X | | |
| | | Iniciativa | | X | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Visión estratégica.. | X | | | |
| | | Toma de decisiones. | X | | | |
| | | Conducción de personas. | | X | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Gestión y logro de objetivos. | X | | | |
| | | Responsabilidad. | X | | | |
| | | Pensamiento estratégico. | | X | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|--------------------------|-------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| JEFE REGIONAL DE BODEGA. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Toma de decisiones. | | | | X |
| | | Profundidad en el conocimiento de los productos. | | X | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Responsabilidad. | X | | | |
| | | Conocimientos técnicos. | | X | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|---------|------------------------|--|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| CHOFER. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| | | | | | | |



| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|--------------------------|------------------------|-----------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| ASISTENTE DE LOGÍSTICA.. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | | X |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Responsabilidad. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|-----------------------------------|------------------------|---|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | | | X | |
| | | Iniciativa | | | | X |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Orientación al cliente interno y externo. | | | X | |
| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
| GERENTE DE MARKETING. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | X | | | |



| | | | | | |
|-------------------------|----------------------------------|---|---|--|--|
| | Iniciativa | X | | | |
| ESPECÍFICAS GERENCIALES | Dirección de equipos de trabajo. | X | | | |
| | Visión estratégica. | X | | | |
| | Toma de decisiones. | | X | | |
| | Gestión y logro de objetivos. | X | | | |
| ESPECÍFICAS POR PUESTO | Orientación al cliente. | X | | | |
| | Pensamiento estratégico. | X | | | |

| CARGO | TIPO DE COMPETENCIAS | COMPETENCIA | NIVELES | | | |
|------------|-------------------------|-----------------------------|---------|---|---|---|
| | | | A | B | C | D |
| DISEÑADOR. | CARDINALES | Compromiso | X | | | |
| | | Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| | | Ética | X | | | |
| | | Innovación y creatividad | X | | | |
| | | Iniciativa | X | | | |
| | ESPECÍFICAS GERENCIALES | Visión estratégica. | | | X | |
| | | Toma de decisiones. | X | | | |
| | ESPECÍFICAS POR PUESTO | Conocimientos técnicos. | X | | | |
| | | Productividad. | X | | | |
| | | Pensamiento estratégico. | | | X | |

Elaborado por: Los autores.



ANEXO 4.
DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS CARDINALES

| COMPROMISO | |
|--|---|
| Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa y cumplir con las obligaciones patronales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciando por completo con el logro de objetivos, prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica fidelidad a los valores de la organización. | |
| A | Definir la misión, visión, valores estratégicos de la empresa y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Demostrar respeto a los valores, a la cultura organizacional y motivar a las demás personas a obrar del mismo modo. Cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Ser un referente para la organización referente a su disciplina y productividad. |
| B | Cumplir los lineamientos establecidos en la misión, visión, valores estratégicos de la empresa en relación con su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlo como propio. Demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Cumplir con las obligaciones personales, organizacionales y superar los resultados esperados por su área de trabajo. |
| C | Cumplir con los lineamientos fijados con el sector a su cargo y sentirlo como propios. Demostrar respeto a los valores, personas y motivar a los integrantes de la empresa a obrar de la misma manera. Cumplir las obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su rea de trabajo. |
| D | Cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos de la empresa. Respetar los valores organizacionales, cumplir con las obligaciones personales y laborales. Superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS. | |
|---|---|
| <p>Identificar y comprender los cambios existentes en el entorno de la empresa, internas y externas; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar a través de planes de acción para lograr el posicionamiento de la organización y cumplir las metas deseadas. Capacidad para conducir la empresa en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general.</p> | |
| A | Diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros las habilidades de identificar y comprender rápidamente los cambios del entorno de la organización. Diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar para lograr el posicionamiento de la empresa y conseguir las metas deseadas. Conducir a la empresa en épocas difíciles. |
| B | Promover en otros las habilidades para identificar y comprender rápidamente los cambios del entorno. Diseñar y proponer planes de acción que permita transformar las debilidades en fortalezas y lograr el posicionamiento de la empresa y lograr cumplir las metas trazadas. |
| C | Identificar y comprender los cambios en el entorno, promover planes de acción para potenciar las fortalezas y lograr cumplir las metas existentes en la empresa. |
| D | Comprender los cambios existentes en el entorno, proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permita transformar las debilidades en fortalezas para lograr las metas de la empresa. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| ÉTICA. | |
|---|--|
| <p>Sentir y obrar en todo momento de acuerdo a los valores, costumbres prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales. Sentir y obrar en todo momento, en la vida profesional, laboral y personal, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la empresa a la que pertenece, y que las buenas costumbres y valores están por encima de su accionar.</p> | |
| A | Estructurar la visión, misión, valores y estrategias de la organización sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas de la empresa. Establecer un marco de trabajo para toda la empresa basado en las políticas, valores y principios morales. Establecer relaciones laborales sobre la base de su principio y su respeto. Implica ser modelo de la comunidad donde actúa tanto en lo laboral como en todos los ámbitos de su vida. |
| B | Dirigir el área a su cargo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas organizacionales. Establecer un marco de trabajo basado en el respeto políticas, valores de la empresa. Priorizar valores y buenas costumbres y establecer relaciones laborales sobre la base de sus principios y del respeto. Ser modelo de la organización por su ética, tanto en lo laboral como en lo personal. |
| C | Conducir a su grupo de trabajo y actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales. Establecer un marco de trabajo para sí mismo y para sus colaboradores basado en el respeto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales. Priorizar valores y buenas costumbres. Establecer relaciones laborales. |
| D | Actuar sobre la base de valores morales, las buenas costumbres y prácticas de la empresa. Respetar las políticas y valores de la organización. Ser modelo para sus compañeros por su ética en lo laboral y personal. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| INNOVACION Y CREATIVIDAD. | |
|---|---|
| Idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la empresa o los clientes, con el objetivo de agregar valor a la empresa. | |
| A | Presentar soluciones novedosas y originales a medida de los requerimientos de la situación, pensando en los clientes internos y externos, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes y aplicables tanto a su puesto como a la organización a la cual pertenece, con el propósito de agregar valor. Ser un referente de la organización y en el mercado por presentar soluciones innovadoras y creativas a situaciones diversas, añadiendo valor. |
| B | Presentar soluciones a problemas relacionadas con su puesto de trabajo con clientes internos o externos, que la empresa no habría aplicado con anterioridad con el propósito de agregar valor. Ser un referente en su puesto de trabajo y en la organización. |
| C | Presentar soluciones a problemas relacionados con su puesto de trabajo, dentro de los lineamientos habituales con los que se han solucionado los temas con anterioridad, agregando valor a su área de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas. |
| D | Aplicar y recomendar soluciones a fin de resolver problemas, utilizando su experiencia en casos similares. Implica ser un referente para sus compañeros de trabajo por presentar soluciones innovadoras y creativas. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| INICIATIVA. | |
|--|---|
| Actuar proactivamente y pensar en acciones futuras y crear oportunidades y evitar problemas que no son evidentes para los demás. Concretar decisiones tomadas en el pasado y buscar oportunidades o soluciones a problemas del futuro. | |
| A | Capacidad para anticiparse a situaciones de la empresa, con visión de largo plazo. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes contingentes con el propósito de crear oportunidades y evitar problemas potenciales. Ser un referente en la organización por sus propuestas de mejora con su visión de largo plazo. |
| B | Capacidad para anticiparse a situaciones de la empresa, con visión de mediano plazo. Implica analizar las situaciones planteadas en profundidad y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y evitar problemas potenciales. Ser un referente en la organización con sus propuestas de mejora con visión de mediano plazo. |
| C | Resolver situaciones complejas y prever opciones de curso de acción eficaz y efectivo. Implica analizar las situaciones planteadas y elaborar planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y evitar problemas potenciales. Ser un referente en su área de trabajo con sus propuestas de mejora con visión a corto plazo. |
| D | Resolver situaciones cuando estas se presentan y reaccionar de manera favorable tanto frente a oportunidades y problemas. Ser un referente para sus compañeros por sus propuestas de mejora en relación con las responsabilidades de su puesto. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES.

| DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO. | |
|---|---|
| Integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el grupo de trabajo, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de un grupo hacia la meta u objetivo. | |
| A | Diseñar e implantar métodos de trabajo que promuevan la dirección de equipos eficaces para una mejor consecución de las metas corporativas. Seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo y alentar este tipo de prácticas a directivos de la empresa. Integrar, desarrollar y conducir equipos de trabajo y actuar con responsabilidad. Distribuir tareas en función de las competencias y conocimientos de los integrantes del grupo y dirigir las acciones de los grupos hacia una meta. |
| B | Seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo. Integrar, desarrollar y conducir equipos de trabajo y actuar con responsabilidad. Distribuir tareas en función de las competencias y conocimientos de los integrantes del grupo. Implica estipular los plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del equipo hacia una meta. |
| C | Capacidad para seleccionar a los integrantes de los equipos de trabajo. Integrar, desarrollar y conducir equipos de trabajo y actuar con responsabilidad. Distribuir tareas en función de las competencias y conocimientos de los integrantes del grupo y dirigir las acciones de los grupos hacia una meta. |
| D | Integrar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus integrantes a actuar con responsabilidad. Coordinar y distribuir las tareas en función de las competencias y conocimientos, estipular plazos de cumplimiento y el logro de metas u objetivos. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| CONDUCCIÓN DE PERSONAS | |
|--|--|
| <p>Dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño. Identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con el fin de permitirles realizar sus mejores contribuciones.</p> | |
| A | Dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Desarrollar el talento y potencial de su gente y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con el fin de permitirles realizar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar en lo que respeta a la conducción de personas. |
| B | Dirigir grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Desarrollar el talento y potencial de su gente al brindar una oportuna retroalimentación. Adoptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales. Guiar en lo que respeta a la conducción de personas. |
| C | Dirigir grupos de trabajo, distribuir tareas y delegar autoridad. Desarrollar el talento y potencial de su gente al brindar una oportuna retroalimentación. Adaptar estilos de conducción a las características particulares de las personas o grupos a su cargo. |
| D | Supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| LIDERAZGO | |
|--|--|
| Generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima laboral armónico y desafiante. | |
| A | 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, respaldo de las distintas áreas que componen la organización para alcanzar la estrategia. Lograr y mantener un clima laboral armónico y ser un referente por su liderazgo y desarrollar a los otros en el marco de la organización con visión a largo plazo. |
| B | 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, respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica mantener un clima laboral armónico y ser un ejemplo dentro de la organización y desarrollar a los otros con una proyección a mediano plazo. |
| C | Proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y al mismo tiempo lograr el compromiso y respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo a su cargo. Implica mantener un clima laboral armónico y ser un ejemplo dentro de la organización y desarrollar a los otros con una proyección a corto plazo. |
| D | Asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr el compromiso y respeto de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos del equipo del cual forma parte. Mantener un clima laboral armónico y desafiante. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



VISIÓN ESTRATÉGICA.

Comprender y anticiparse a los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades. Visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas.

| | |
|---|---|
| A | Comprender y anticiparse a los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa, diseñar políticas y procedimientos que permitan optimizar la utilización de las fortalezas a actuar sobre las debilidades. Fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas. Capacidad para construirse en el mercado como una autoridad en la materia. |
| B | Comprender y anticiparse a los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa, habilidades para modificar procedimientos en el área a su cargo. Conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral. Lograr los objetivos y metas. |
| C | Comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la empresa a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de recursos y fortalezas y disminuir las debilidades. Actuar y conocer al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa. |
| D | Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| TOMA DE DESICIONES. | |
|---|---|
| Analizar diferentes variantes u opciones, considera las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la empresa. Seleccionar alternativas adecuadas, para lograr resultados en función de los objetivos de la empresa. | |
| A | Capacidad para encarar el proceso de toma de decisiones, mediante la selección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en la empresa. Capacidad para convencer a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples, frente a cada situación a resolver. |
| B | Capacidad para tomar decisiones, mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente ante cuestiones críticas de la empresa. |
| C | Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la empresa. Capacidad para aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener mejores resultados en función de los objetivos organizacionales. |
| D | Capacidad para generar más de una opción frente a cada situación a resolver, aplicar el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA.

| GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS. | |
|---|---|
| Orientarse al logro de objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, planificar, diseñar, analizar información, controlar la gestión, integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. | |
| A | Fijar metas retadoras y desafiantes para la empresa orientadas al logro de los objetivos. Maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación y análisis de información. Controlar la gestión e integrar actividades, decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. |
| B | Fijar tanto para sí mismo como para sus colaboradores, metas redentoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas, diseño de estrategias y análisis de información. Controlar la gestión e integrar actividades con eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. |
| C | Capacidad para fijar tanto para sí mismo como para otros colaboradores, metas redentoras orientadas al logro de objetivos. Buscar la mejora de resultados a partir de la selección y formación de personal, la adecuada delegación de tareas, diseño de propuestas basado en la planificación y el análisis de la información. Controlar la gestión utilizando criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización. |
| D | Fijarse en sí mismo metas redentoras orientadas al logro de objetivos, Buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la delegación de tareas realizando propuestas basadas en la planificación. Controlar la gestión integrar actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| ORIENTARSE AL CLIENTE EXTERNO E INTERNO | |
|---|---|
| Actuar con sensibilidad ante las necesidades de los clientes actuales, potenciales, internos o externos, que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades. | |
| A | Crear un ambiente adecuado para que toda la empresa trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido. Constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos. |
| B | Anticiparse a los pedidos de los clientes y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. |
| C | Actuar orientado a la satisfacción del cliente. Atender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, brindar una respuesta efectiva en el tiempo y forma que ellos lo esperan. |
| D | Interpretar las necesidades del cliente, solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y asesoramiento de las personas pertinentes. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| PENSAMIENTO ESTRATÉGICO | |
|--|--|
| Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa, optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del entorno. Visualizar y conducir la empresa con un enfoque integral y lograr objetivos y metas que se reflejen positivamente en el resultado organizacional. | |
| A | Comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa, Diseñar políticas y procedimientos que permitan al mismo tiempo optimizar las fortalezas, y actuar sobre las debilidades para aprovechar las oportunidades. Fijar la visión de la empresa y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto puedan lograr objetivos y metas. Constituirse en el mercado como una autoridad en la materia. |
| B | Comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa. Modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas, actuar sobre las debilidades para aprovechar las oportunidades. Conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado corporativo. |
| C | Comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa. Proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar, la utilización de los recursos y fortalezas y reducir las debilidades. Conducir al grupo a su cargo en función de los objetivos corporativos en su conjunto. |
| D | Adecuarse a los cambios del entorno, y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



CONOCIMIENTOS TÉCNICOS.

Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos o experiencias específicas que se requieren para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con nosotros los conocimientos y experiencias propios.

| | |
|---|--|
| A | <p>Entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, renovar y mantener constante su interés y curiosidades por aprender. Compartir sus conocimientos y experiencias y al mismo tiempo asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Construirse en un referente dentro y fuera de la empresa por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad.</p> |
| B | <p>Entender, conocer, demostrar y poner en práctica todos los aspectos de su especialidad y función, renovar y mantener constante su interés y curiosidades por aprender. Compartir sus conocimientos y experiencias y al mismo tiempo asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Construirse en un referente dentro de la empresa por sus conocimientos técnico en relación con los temas a su cargo.</p> |
| C | <p>Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, mantener constante interés por aprender. Ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Construirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.</p> |
| D | <p>Entender conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función y mantener de manera constante su interés por aprender. Compartir con otros sus conocimientos y experiencias.</p> |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| PRODUCTIVIDAD | |
|---|---|
| Capacidad para fijarse en objetos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado. | |
| A | Plantear para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la empresa, y alcanzarla exitosamente. Fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización, Establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitirlas a los demás e involucrarlos en su consecución a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la empresa en el mercado. Ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad. |
| B | Establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la empresa y alcanzarlos. Mejorar los requerimientos que la empresa determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Alcanzar los resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño. |
| C | Cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo. Seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas. |
| D | Cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requerida y demostrar preocupación por la obtención de resultados, así como también por la manera como se ejecutan las tareas. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD. | |
|---|---|
| Comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones. Implica una revisión crítica de su propia actuación. | |
| A | Comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse de forma rápida y eficiente a diversas situaciones, medios y personas. Levar a cabo una revisión crítica de las estrategias y objetivos de su área, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adaptación a las nuevas situaciones. Realizar una revisión crítica de las estrategias de la organización en su conjunto y proponer los cambios pertinentes. |
| B | Comprender y considerar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, medios y personas. Llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y la de su equipo de trabajo, proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Ajustar su acción a los objetivos de la organización. |
| C | Comprender perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma eficiente a diversas situaciones, medios y personas. Llevar a cabo una revisión crítica de los objetivos bajo su responsabilidad, así como de su propia actividad y proponer cambios cuando resulte necesario, a fin de lograr una adecuada adaptación a las nuevas situaciones. Ajustar su accionar a los objetivos de la organización. |
| D | Comprender perspectivas diferentes y cambiar conductas a fin de adaptarse a diversas situaciones. Capacidad para ajustar su accionar a los objetivos de la organización. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| TOLERANCIA A LA PRESIÓN DEL TRABAJO. | |
|---|---|
| <p>Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones o decisiones que requieran un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.</p> | |
| A | Trabajar con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas y procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica trabajar con energía y mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo. A lo largo de la jornada programada. Lograr un clima laboral armónico y de alta productividad. |
| B | Trabajar con determinación y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar políticas, procedimientos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos y tomar decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes. Cuidar las relaciones interpersonales. |
| C | Trabajar con perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles con eficacia, diseñar procedimientos y métodos que permitan llevar a cabo los planes organizacionales en contextos complejos. Mantener un alto nivel de desempeño en situaciones exigentes. Ser un ejemplo para sus colaboradores al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles, para lograr un clima laboral armónico y de alta productividad. |
| D | Trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se les han fijado, aun en contextos complejos. Trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



COMUNICACIÓN EFICAZ.

Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.

| | |
|---|--|
| A | <p>Escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y para mantener canales de comunicación abiertos. Estructurar canales de comunicación que permitan establecer relaciones en todos los sentidos y promover el intercambio de inteligencia necesaria para la consecución de los objetivos. Desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.</p> |
| B | <p>Escuchar a los demás y seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. 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. Promover el intercambio de información para mantener a todo el personal informado acerca de temas de interés. Hacer uso de los canales de información existentes.</p> |
| C | <p>Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa de acuerdo con el tiempo de interlocutores con lo que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quiere expresar. Aprovechar los canales de comunicación existentes, a fin de obtener la información necesaria para sus tareas.</p> |
| D | <p>Escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Realizar preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.</p> |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS. | |
|--|---|
| Capacidad para conocer los productos de la empresa y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Capacidad para relacionar las ventas de los productos con las necesidades de los clientes y presentar propuestas o soluciones que generen valor. | |
| A | Conocer en profundidad cada uno de los productos que ofrece la empresa y para relacionar sus ventajas con las necesidades de los clientes. Presentar propuestas o soluciones adecuadas a esas necesidades y para explicar a los clientes el valor que los productos agregan a sus negocios y los beneficios que producen. Anticiparse a las observaciones que los clientes puedan realizar a las propuestas o soluciones. |
| B | Conocer los productos ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Comunicar el valor agregado y los beneficios que producirán las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente. |
| C | Capacidad para conocer adecuadamente los productos de la empresa, presentar los beneficios fundamentales y exponer sus ventajas, a través de propuestas que expliquen cómo agregar valor al negocio del cliente. Responder en forma clara y concisa a las observaciones de los clientes. |
| D | Comunicar a los clientes las ventajas de los servicios, responder efectivamente a las objeciones, y en el caso de no tener una respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, para proporcionarla lo más rápido posible. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| COLABORACIÓN. | |
|--|--|
| Brindar a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza. | |
| A | Brindar apoyo y ayuda a los otros, responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas. Difundir formas de relación basadas en confianza. Promover la colaboración en toda la empresa y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos. Implementar mecanismos organizacionales para la consecución de objetivos comunes. |
| B | Brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la empresa, mostrar interés por sus necesidades y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Crear relaciones de confianza. Utilizar mecanismos organizacionales y proponer mejores respecto a ellos. |
| C | Apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Escuchar los requerimientos de los demás y ayudarlos en el cumplimiento de objetivos, sin descuidar los suyos. |
| D | Cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan y tener en cuenta las necesidades de los demás. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)

| RESPONSABILIDAD. | |
|---|---|
| Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Respetar las normas establecidas y las costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella. | |
| A | Encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados y fomentar esto en toda la empresa. 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, con un enfoque a largo plazo. Diseñar normas y políticas organizacionales destinadas a fomentar la responsabilidad personal. Ser un referente por su responsabilidad personal y profesional. |
| B | Encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados y fomentar este comportamiento en su área. 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, con un enfoque a mediano plazo. Implementar normas y políticas organizacionales, con el objetivo de fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente dentro de su área por su responsabilidad profesional y personal. |
| C | Encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados y fomentar este comportamiento entre sus colaboradores. 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, con un enfoque a corto plazo. Aplicar normas y políticas organizacionales establecidas, para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres. |
| D | Encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados, demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Aplicar los lineamientos recibidos en relación con la responsabilidad personal y las buenas costumbres. Ser un referente para sus compañeros por su responsabilidad personal y profesional. |

Elaborado: Por los autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



TRABAJO EN EQUIPO.

Colaborar con los demás, formar parte un grupo y trabajar con otras áreas de la empresa con el propósito de alcanzar en conjunto la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, generar y mantener un buen clima laboral.

| | |
|---|--|
| A | Fomentar la colaboración e toda la empresa, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia. Expresar satisfacción por los éxitos de los otros. Subordinar los intereses personales a los objetivos grupales para alcanzar las metas de la empresa a largo, mediano y corto plazo. Mantener buen clima laboral. |
| B | Fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la empresa, orientar el trabajo para la consecución de la estrategia. Expresar satisfacción de éxito por los otros. Subordinar los intereses personales a los objetivos grupales para alcanzar las metas de la empresa a mediano y corto plazo. Mantener buen clima laboral. |
| C | Fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo para la consecución de la estrategia. Reconocer los éxitos de los otros. Subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos e la empresa a corto plazo. Mantener un buen clima de trabajo. |
| D | Colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de su área en la empresa, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la empresa. Ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen comportamiento. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



ANEXO 5: DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS

COMPETENCIAS CARDINALES

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS CARDINALES |
|-------------|-------|--|
| Compromiso | A | Define en objetivos la visión de la empresa, identificándolos como propios convirtiéndolos así en su manera de actuar. |
| | | Transmite los objetivos y fomenta el compromiso e identificación de estos hacia sus autoridades, pares y subordinados. |
| | | Busca la manera de generar un seguimiento y control de las acciones planeadas con el objetivo de saber el proceso para la consecución de los objetivos propuestos. |
| | | Genera un auto reconocimiento tanto dentro de la empresa como afuera por cumplimiento de sus objetivos propuestos. |
| | | Con el objetivo de mantener el compromiso y motivación grupal, se preocupa personalmente que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colegas. |
| | B | Se genera una identificación total con los objetivos de la empresa, siendo así su guía para la acción y toma de decisiones en cada situación |
| | | Formar parte de la empresa es un orgullo |
| | | Apoya las decisiones de sus superiores con la intención de conseguir los objetivos planteados. |
| | | Pone en práctica los mecanismos de control establecidos con el fin de controlar el logro de objetivos e implementar acciones correctivas. |
| | C | Cumple con los compromisos profesionales y personales. |
| | | Comprende y asume como propios los objetivos de la organización. |
| | | Se mantiene motivado para que las acciones de sus colegas actúen según los objetivos. |
| | | Su nivel de desempeño es alto, y alcanza siempre los objetivos que se propone, generando participación y aportes de ideas y soluciones. |
| | | Genera información para controlar la gestión y busca chequear su desempeño a través de retroalimentaciones (feedbacks). |



| | | |
|--|---------------|---|
| | | Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir. |
| | D | Trabaja para el cumplimiento de los objetivos, de manera comprometida. |
| | | Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento de las pautas formales de la empresa. |
| | | Capaz de escuchar opiniones sobre su desempeño y corrige su accionar si se necesita, de manera que genere satisfacción a sus superiores. |
| | | Se identifican con el grupo al que pertenece y se parte responsable por el logro de los objetivos. |
| | | Usualmente cumple con lo que promete. |
| | | No se identifica con los objetivos. |
| | | No entienden los objetivos y no los hace propios. |
| | | No motiva a su gente para generar sinergia y compromiso en su ambiente de trabajo. |
| | | Suele prometer cosas que después no puede cumplir. |
| | No Desarrolla | No se siente responsable del equipo ni de la consecución de la empresa de los objetivos, sin percibir la obstaculización que puede generar. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)



| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS CARDINALES |
|-----------------------------|-------|--|
| Adaptabilidad a los cambios | A | Posee una amplia visión del mercado y del negocio, permitiendo comprender posibles cambios dentro de las políticas y objetivos de su organización. |
| | | Capacidad de modificar estrategias y objetivos de la empresa, según los cambios externos o nuevas necesidades. |
| | | Es muy adaptable frente situaciones, medios y personas |
| | | Los nuevos criterios son valorados de igual manera, integrando al mismo tiempo el nuevo conocimiento. |
| | | Es capaz de brindar actividades de coaching a los integrantes de su grupo, con el objetivo de que estos se desempeñen en sus puestos de trabajo. |
| | B | Coloca mucha atención a los cambios externos de la empresa, y es capaz de modificar los objetivos y necesidades de la misma, acorde a los cambios generados. |
| | | Es capaz de guiar a los grupos de trabajo a la adaptación de nuevas necesidades. |
| | | Se adapta con versatilidad a distintos contextos, situaciones, medios y personas. |
| | | Escucha y considera puntos de vista y opiniones distintas para beneficiar nuevos procesos o relaciones |
| | | Promueve los cambios de acuerdo a lo que se requiera en las nuevas situaciones. |
| | C | Fácil comprensión de las nuevas necesidades internas a medida que sus superiores le informan sobre cambios de situación o contexto. |
| | | Tiene una adecuada forma de pensar y actuar con respecto a la aplicación de normas y políticas en las nuevas situaciones. |
| | | Es capaz de generar respuestas nuevas o adoptar soluciones conocidas frente a nuevas situaciones. |
| | | Orienta su acción y la del grupo a adaptarse rápidamente a los cambios. |
| | | Promueve la integración de nuevas ideas y criterios con la idea de generar mejoras. |
| | D | Percibe los cambios de situación o contexto con mayor facilidad en la medida |



| | | |
|--|---------------|---|
| | | en que sean más cercanos. |
| | | El conocimiento experto, puntos de vista y criterios son valorados y considerados por igual. |
| | | Cuando recibe un feedback adecuado y comprende nuevos argumentos es capaz de adaptar su accionar. |
| | | Modifica sus acciones de acuerdo a las necesidades actuales impuestas. |
| | | Utiliza experiencias pasadas ya sean éxitos o fracasos como elementos valuadores y enriquecedores de las estrategias presentes y futuras. |
| | No Desarrolla | No comprende los cambios de contexto. |
| | | No se adapta correctamente a la situación nueva, y no es capaz de transmitir nuevos objetivos o estrategias. |
| | | Presenta rigidez ante la necesidad de adaptarse a los cambios. |
| | | Obstaculiza la velocidad de adaptación y aprendizaje de su gente. |
| | | Repite procesos sin considerar las modificaciones que se han realizado. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS CARDINALES |
|-------------|-------|--|
| Ética | A | Estructura la visión y misión organizacionales sobre la base de los valores morales. |
| | | Establece una pauta de trabajo en pos de fomentar el respeto de las políticas de la organización y al mismo tiempo de los valores morales, buenas costumbres y buenas prácticas profesionales. |
| | | Emana fidelidad a sus principios tanto en lo laboral como en lo personal, llegando a ser modelo en el mercado y en su empresa. |
| | | Prioriza valores y buenas costumbres por sobre intereses propios, del sector y organización. |
| | B | Guía las decisiones y acciones tanto personales como las grupales sobre la base de sus valores morales. |
| | | Fomenta respeto sobre las pautas de su trabajo establecidas por la organización, orientada en las buenas prácticas profesionales. |

| | | |
|---------------|--|--|
| | | Cuando la gente se encuentra en situaciones en que no consideran las buenas prácticas, este se encarga de orientarlos. |
| | | Aporta con ideas para mejorar las acciones de la empresa, adecuando estas a principios comunes y valores. |
| C | | Guía sus acciones por sus valores morales y orienta a sus compañeros a actuar de la misma manera. |
| | | Se desempeña respetando las pautas de trabajo de la empresa, las buenas acciones, principios y valores morales. |
| | | Busca opiniones cuando se encuentra en situaciones que generan choque entre las exigencias laborales y sus principios y valores. |
| | | Se siente seguro respecto de sus decisiones y acciones, y puede dar cuenta de los principios que guían su acción. |
| D | | Actúa de acuerdo con los valores y principios morales |
| | | Respeta las pautas de acción que hay en la organización. |
| | | Es confiable y sus principios son sólidos. |
| | | Considera las opiniones que le orientan en caso de que pasó por alto algún valor o principio. |
| | | Si la situación amerita, es capaz de dar cuenta de los valores que guían su acción. |
| No Desarrolla | | No respeta las pautas de acción establecidas por la empresa, y se deja llevar en pos de su propio beneficio y criterio. |
| | | No posee buenas costumbres y conlleva un buen trato en el trabajo. |
| | | No considera consejos sobre situaciones en las que se comprometen sus principios y valores con las exigencias del trabajo. |
| | | No genera confianza entre sus compañeros ni ante sus superiores. |
| | | Frente a la obtención de buenos resultados, se vanagloria y no toma en cuenta ni reconoce el aporte de los demás. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias.

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS CARDINALES |
|--------------------------|-------|---|
| Innovación y creatividad | A | Tiene una visión clara del mercado, haciéndole fácil generar negocios innovadores. |
| | | Genera organizaciones poco comunes, con estructuras dinámicas y adaptables a los cambios, sin guiarse en estereotipos. |
| | | Diseña soluciones creativas de negocios, que se anticipan a lo que los clientes quieren, sorprendiéndoles y deleitándoles. |
| | | Se le solicita en organizacionales profesionales por su talento, lidera grupos de negocios, y es capaz de resolver situaciones muy complejas que a otros no han podido solucionar. |
| | B | Forma equipos de trabajo altamente eficientes con formatos atípicos, enfocados en la visión organizacional de manera que cada puesto de trabajo se enfoque en la resolución de cada proyecto. |
| | | Fomenta un estilo de gestión y vinculación con el medio y los negocios dinámico y creativo, brindando coaching a sus colegas para que trabajen con el mismo enfoque. |
| | | Se anticipa a lo que puede suceder a mediano plazo planificando cursos de acción o emprendimientos. |
| | | Enfoca su trabajo, su desarrollo profesional y su propia vida con libertad de criterio y creatividad, sin atarse a preconceptos. |
| | C | Es reconocido por su habilidad para abordar nuevos enfoques y dar soluciones así a problemas o dificultades, pudiendo plantear soluciones alternativas impensadas. |
| | | Genera soluciones a través de ideas novedosas. |
| | | Genera zonas de discusión y herramientas que promueven el desarrollo de nuevas ideas, considerando opiniones e ideas creativas de sus colegas. |
| | | Se está capacitando y desarrollando de manera continua, formando parte de equipos en los que trabajan enfocados en la creatividad y la innovación |
| | D | Percibe la necesidad de dar nuevas respuestas ante problemas atípicos, y se |



| | |
|---------------|--|
| | esfuerza por brindarlas a tiempo. |
| | Puede plantear mejoras o soluciones innovadoras a problemas sencillos. |
| | Se siente desafiado ante situaciones que requieren un nuevo enfoque, generando motivación a la solución de esta situación a su grupo de trabajo. |
| | No se conforma en cuanto a lo que conoce y sabe, siempre está informado y le gusta aprender diversas cosas. |
| No Desarrolla | Trabaja con mecanismos conocidos y rutinarios. |
| | Le complica resolver situaciones o problemas. |
| | Se aferra a sus propias opiniones y no es crítico respecto de su actuar. |
| | Se siente incómodo en situaciones nuevas, en contextos poco habituales. |
| | Propone cambios pocos adecuados y guiados por modas, como soluciones a los eventos que generen complicaciones. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias.

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS CARDINALES |
|-------------|-------|--|
| Iniciativa | A | Posee una visión de largo plazo, permitiéndole anticiparse a cambios externos e internos de la empresa. |
| | | Previene problemas y crea oportunidades. |
| | | Analiza con profundidad las situaciones y crea planes de contingencia. |
| | | Capacita y prepara a su gente para una respuesta rápida y eficaz a situaciones inesperadas. |
| | | Es el ejemplo mediante su actitud e iniciativa para la mejora y la eficiencia. |
| | B | Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. |
| | | Previene situaciones y posibles problemas que pueden ocurrir a mediano plazo. |
| | | Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos. |
| | | Tiene respuestas ágiles frente a los cambios. |
| | | Promueve a su gente la participación en acciones y evaluaciones preventivas. |
| | C | Toma decisiones en momentos de crisis, intentando anticiparse a los problemas que pueden llegar a corto plazo. |
| | | Actúa rápida y decididamente en una crisis, lo normal sería que se tome un tiempo de análisis. |
| | | Tiene distintas maneras de confrontar un problema. |
| | | Es participativo aportando ideas y estimulando a su gente para que actúe de la misma manera |
| | | Considera la opinión de sus colegas en casi de que lo requiera, siendo capaz de poder analizar y decidir. |
| | D | Aborda oportunidades o problemas del momento |
| | | Reconoce las situaciones de oportunidad o problemas, materializándolas o solucionándolas respectivamente. |
| | | Implementa las propuestas sugeridas por pares o superiores con celeridad y eficiencia |
| | | Es oportuno para implantar una mejora, resolver problemas y generar espacios para |



| | | |
|--|---------------|---|
| | | la comunicación interna. |
| | No Desarrolla | Se sugestiona ante situaciones de crisis, sin poder tomar decisiones. |
| | | No entiende las situaciones cambiantes de manera rápida. |
| | | Prefiere actuar de acuerdo a pautas establecidas, no es capaz de abordar una decisión propia. |
| | | No es capaz de prever problemas u oportunidades a mediano o largo plazo. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES.

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|---------------------------------|-------|---|
| Dirección de equipos de trabajo | A | Desarrolla aquellas actividades que proporcionan la evolución del equipo hacia el trabajo auto dirigido. |
| | | Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y la mutua confianza. |
| | | Alienta la presentación de sugerencias y recibe con apertura propuestas de sus colaboradores. |
| | | Realiza reuniones para el seguimiento de la evolución de sus proyectos y el establecimiento de objetivos. |
| | | Visualiza con claridad y sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo. |
| | B | Motiva a los miembros de su grupo que considera valiosos, promueve su desarrollo y se preocupa por conservarlos a todos. |
| | | Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo. |
| | | Delega funciones integrales del trabajo manteniéndose atento al desarrollo del mismo. |
| | | Siempre que se le solicita provee asesoría y retroalimenta para apoyar las actividades de desarrollo de objetivos. |
| | C | Propicia un clima adecuado de comunicación con todos los niveles, beneficiando el cumplimiento de los objetivos. |
| | | Orienta al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos. |
| | | Fija con claridad los lineamientos de la tarea con que los reúne. |
| | | Encomienda a cada miembro del grupo una responsabilidad respecto del proyecto al que se encuentran asignados, reservándose para sí mismo las situaciones más importantes. |



| | | |
|-----------------|--|--|
| | | No interviene en las relaciones del personal a su cargo, siempre y cuando estas no generan situaciones de problemas interpersonales dentro de la empresa |
| | | Solicita información diaria, al final de cada jornada para mantener un control sobre el progreso de la consecución de objetivos. |
| D | | Organiza a su gente con eficiencia para proyectos sencillos. |
| | | Identifica con tino las fortalezas de los miembros de su equipo |
| | | Brinda orientación básica en ocasiones en caso de que algún colaborador lo requiera. |
| | | Mantiene aparentemente abierto el canal de comunicación, aunque ante el requerimiento de asistencia privilegia sus tareas personales. |
| | | sólo si le solicitan actúa frente a posibilidades de capacitación y mejora para los miembros del equipo de trabajo. |
| No Desarrollada | | Se conduce con formalidad o distancia frente al equipo que lidera, impidiendo acercamiento genuino a sus integrantes. |
| | | Suma los esfuerzos y el resultado de los informes de todos los integrantes de su sector elaborando individualmente el desarrollo final de la tarea. |
| | | Produce demoras en la organización del trabajo, por la errónea identificación de las competencias de los integrantes de su trabajo. |
| | | No tolera sugerencias o propuestas de sus colaboradores. |
| | | Obstaculiza la comunicación entre sus colaboradores. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|--------------------|-------|--|
| Visión estratégica | A | Comprende los cambios que se dan en el entorno de la empresa de manera fácil. |
| | | Calcula el impacto que puede tener el cambio del entorno en la empresa a corto, mediano y largo plazo. |
| | | Se propone a optimizar las fortalezas, atenuar las debilidades para aprovechar de las oportunidades que genera el mercado y evadir las amenazas del mismo. |
| | | Visualiza con destreza la empresa o el área a cargo como un sistema integral, de manera que pueda aplicar herramientas y conocimientos para lograr objetivos y metas |
| | B | Siempre está calculando posibles escenarios y cómo contrarrestar o aprovechar la situación según sea el caso. |
| | | Comprende y anticipa los posibles cambios, midiendo las consecuencias que estos pueden traer a la empresa a mediano y largo plazo. |
| | | Adopta herramientas para generar escenarios y poder ver una respuesta estratégica frente a estas situaciones |
| | | Se encarga de capacitar a sus colaboradores sobre las nuevas decisiones tomadas debido a una nueva estrategia. |
| | | Gestiona en su área, las habilidades y procedimientos que se tendrían que llevar a cabo para mejorar la situación en la que se encuentre. |
| | C | Genera espacios de discusión para dar a conocer la intención estratégica, considerando ideas y aportes de sus colaboradores. |
| | | Gestiona su área de trabajo en pos del objetivo, planteando posibles escenarios, y sus formas de accionar para cada uno. |
| | | Fija con claridad los lineamientos de la tarea con que los reúne. |



| | | |
|-----------------|--|--|
| | | Comprende los procedimientos que se tiene que llevar a cabo para prevenir o aprovechar los cambios que se generan en el entorno. |
| | | Es capaz de analizar los individuos que le ayudaran a evitar situaciones restrictivas, y aprovechar de estos para formar alianzas. |
| | | Previene a corto, mediano y largo plazo cualquier situación posible, mediante un análisis, tomando como ejemplo experiencias u otros competidores. |
| D | | Es capaz de adaptarse a los cambios del entorno, y buscar estrategias para que la gente adopte su ejemplo. |
| | | Idea herramientas o procedimientos estratégicos, para fomentar la flexibilidad y adaptarse mejor a los cambios que se da en el entorno. |
| | | Brinda coaching si es necesario a los colegas de trabajo con el fin de que estos puedan tener una visión estratégica. |
| | | Genera espacios de discusión para consultar con su equipo de trabajo, como formular una acción estratégica en pos de respuesta a una situación dada. |
| | | Tiene la capacidad para entender escenarios nuevos, y encontrarle soluciones a través de análisis, en función de las necesidades de la empresa. |
| No Desarrollada | | No es capaz de entender los cambios en el entorno. |
| | | No genera respuestas a los cambios, ni tiene la capacidad de prevenirlos mediante acciones tácticas. |
| | | Produce trabas en las organizaciones, generando pensamientos inadaptables a los cambios. |
| | | No es capaz de transmitir y fomentar un pensamiento de adaptación a las nuevas necesidades. |
| | | No fomenta la flexibilidad de pensamiento, generando escenarios situacionales. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)



| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|------------------------|-------|---|
| Conducción de personas | A | Es considerado un integrante referente dentro de los equipos de trabajo y de la empresa. |
| | | Tiene la capacidad de delegar responsabilidades y actividades a sus colegas. |
| | | Se preocupa de que tanto él como sus colegas cumplan con los objetivos planteados, ayudándolos en caso que sea necesario. |
| | | Genera planes de acción para los objetivos, y delega las actividades a sus compañeros que logren entenderles, mientras él se queda con las más complicadas. |
| | | Comprende y se siente cómo con el clima organizacional que hay en el trabajo. |
| | B | Genera planes de acción para generar sinergia en su equipo de trabajo, delegando responsabilidades adecuadas a las competencias de cada colega. |
| | | Busca generalmente, cumplir un objetivo a través de la división de tareas. |
| | | En algunos casos hace de mentor de sus compañeros, pues él es quien aconseja que debe hacer en ciertas situaciones. |
| | | Muchos colegas de trabajo acuden a él para adquirir orientación sobre la consecución de los objetivos. |
| | C | Es capaz de generar satisfacción en sus pares y subordinados al delegar responsabilidades, que otros evitaban. |
| | | Gestiona su área de trabajo con el pensamiento de que cada persona cumple un rol fundamental en la organización. |
| | | Es capaz de dividir el objetivo general en objetivos específicos para cada trabajador. |
| | | Entiende y conoce a sus colegas que es capaz de definir sus competencias y asignar las tareas adecuadas. |
| | | Tiene la mentalidad de que cada integrante del equipo de trabajo, debe aportar en el progreso del cumplimiento de actividades. |
| | | Se preocupa por el estado de salud de sus pares subordinados y superiores, cree que cada uno es importante y cumple un rol único en el cumplimiento de los objetivos. |



| | |
|-----------------|---|
| D | Su preocupación por el cumplimiento de objetivos es modelo a seguir por los colegas en la empresa. |
| | Demuestra a través de acciones conocer un poco más del tema que los demás, generando así una imagen liderazgo frente sus pares. |
| | Participa en las estrategias nuevas para responder los cambios que se generan en el entorno, provocando un amplio conocimiento sobre las necesidades que tiene la empresa. |
| | Cuando no tiene claro sobre las acciones adecuadas para resolver problemas, acude a la persona adecuada para que le instruya y le de a entender, más no se queda sin saber. |
| | Siempre trata de mantener soluciones no sólo para su puesto de trabajo, sino que también para el de sus compañeros. |
| No Desarrollada | No posee voz de mando. |
| | No emana un perfil de liderazgo. |
| | No conoce a sus compañeros de trabajo. |
| | No se mantiene informado sobre los objetivos y nuevas necesidades de la empresa, presentando inseguridad a sus colegas. |
| | No entiende como es el clima organizacional de la empresa. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|-------------|-------------------|---|
| Liderazgo | A | Orienta la acción de sus grupos en dirección necesaria para el logro de los objetivos. |
| | | Inspira con su ejemplo; brinda valores de acción. |
| | | Anticipa los escenarios posibles de desarrollo de la acción para cada grupo. |
| | | Fija objetivos, los transmite claramente, realiza su seguimiento y da coaching y feedback sobre el avance registrado., integrando y considerando las opiniones de los diversos integrantes de cada grupo. |
| | | Es confiable y un referente que genera lealtad. |
| | B | Fija objetivos, los transmite y genera un seguimiento respectivo, informándoles sobre sus acciones a los integrantes del grupo. |
| | | Escucha a los demás y es escuchado. |
| | | El grupo lo percibe como líder y se orienta en función de los objetivos por él fijados. |
| | | Motiva al grupo para el logro de los objetivos organizacionales. |
| | C | Suele ser buscado para que brinde consejos. |
| | | Fija objetivos de acción para el grupo en función de parámetros prefijados por sus superiores, realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado. |
| | | El grupo lo percibe como líder para llevar adelante proyectos en los que el posee mayor conocimiento (expertise). |
| | | Es técnicamente confiable y es buscando como referente para resolver dudas, por su reconocida experiencia. |
| | D (no desarrolla) | Se aplica al desarrollo de sus tareas con energía y perseverancia adecuadas para el logro de sus objetivos, y demanda lo mismo de su gente. |
| | | El grupo no lo percibe como líder. |
| | | Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede poner a su equipo en marcha. |
| | | No es tomado como referente ni se valora |



| | | |
|--|--|--|
| | | su consejo. |
| | | Le cuesta administrar su energía, por lo que se agota muy rápidamente sin finalizar sus propios objetivos. |
| | | Le cuesta brindar feedback a sus colaboradores. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|--------------------------|-------|---|
| Pensamiento estratégico. | A | Comprende rápidamente los cambios en el entorno, y las oportunidades y amenazas que presenta el mercado, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa. |
| | | Analiza profundamente la información para identificar la mejor respuesta estratégica. |
| | | Evalúa escenarios alternativos y estrategias adecuadas para todos ellos. |
| | | Percibe oportunamente cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro. |
| | | Está siempre un paso delante de sus competidores, aún en situaciones restrictivas. |
| | B | Comprende los cambios en el entorno y las oportunidades de mercado. |
| | | Establece mecanismos de información periódica sobre la marcha de su organización para la toma de decisiones. |
| | | Se esfuerza por generar adecuadas respuestas estratégicas y lo logra. |
| | | Detecta nuevas oportunidades para hacer negocios y para crear alianzas estratégicas. |
| | C | Genera y mantiene vínculos estratégicos que le permiten planificar acciones a largo plazo y solucionar problemas. |
| | | Está atento a los cambios en el entorno. |
| | | Interpreta adecuadamente a información de la que dispone. |



| | | |
|--|-------------------|---|
| | | Puede adecuarse a los cambios de contexto detectando nuevas oportunidades de negocios en situaciones favorables. |
| | | Identifica correctamente a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar objetivos, manteniendo con ellos contactos informales pero constantes. |
| | D (no desarrolla) | <p>Se le hace difícil estar actualizado, informado e interpretar correctamente en tiempo razonable los datos sobre cambios de contexto, pasando por alto las oportunidades de mercado que se le pueden presentar.</p> <p>Sus análisis son simples y lineales por lo que no puede caracterizar diversos posibles escenarios frente a una situación dada.</p> <p>Suele estar atrasado en el mercado respecto de la elaboración de estrategias de cambio y crecimiento.</p> <p>Le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocios.</p> <p>Tiene dificultad para identificar a las personas que podrían ayudarlo a alcanzar los objetivos.</p> |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)



| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|---|-------|---|
| Profundidad en el conocimiento de los productos | A | Conoce perfectamente los diversos productos que ofrece la empresa, teniendo en cuenta las ventajas de cada uno frente a la competencia. |
| | | Es consciente de las debilidades de sus productos y realiza investigaciones de mercado, facilitando la mejora de la calidad de los productos y orientando dichas mejoras a la satisfacción de los clientes. |
| | | Realiza innovadoras propuestas de mejora que exceden los requerimientos de los clientes. |
| | | Conoce profundamente cómo manejar las objeciones de los clientes a cada uno de los productos que ofrece la organización, utilizando la información sobre los mismos. |
| | | Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre sus estrategias y novedades. |
| | B | Conoce los productos de la organización y sus ventajas y desventajas con relación a los de la competencia. |
| | | Conoce las tendencias del mercado con relación a los productos de su organización. |
| | | Maneja eficientemente las objeciones de los clientes a los productos ofrecidos. |
| | | Realiza propuestas de mejora a los productos y servicios que brinda la empresa. |
| | | Tiene amplios conocimientos acerca de la competencia y sus productos. |
| | C | Actúa reactivamente frente a las demandas de los clientes, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. |
| | | Atiende cordialmente a todos los clientes |
| | | Cumple con las políticas y niveles de calidad de atención al cliente que sostiene la empresa. |
| | | Está disponible para consultas y reclamos. |
| | | Chequea periódicamente el grado de satisfacción del cliente. |



| | | |
|--|-------------------|---|
| | D (no desarrolla) | No tiene buena comunicación con los clientes. |
| | | No es flexible ante los distintos tipos de demandas. |
| | | Se desentiende de las necesidades del cliente interno o externo, no atiende quejas ni reclamos. |
| | | Confunde las demandas de los clientes. |
| | | Es desatento con los clientes |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|--------------------------------------|-------|---|
| Tolerancia a la presión del trabajo. | A | Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas u obstáculos que el exigen mayores esfuerzos. |
| | | Actúa con flexibilidad ante situaciones límite, planteando nuevas estrategias de acción y cumpliendo, a pesar de los cambios imprevistos, los objetivos propuestos. |
| | | Mantiene su predisposición y actitud positiva, y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas ocasiones estresantes en que no enfrentan límites muy estrictos de tiempo y alta exigencia en los resultados. |
| | | Es referente en situaciones de alta exigencia, proveyendo variedad de alternativas para el logro de la tarea y manteniendo la calidad deseada. |
| | | Se conduce con alto profesionalismo, sin exteriorizar desbordes emocionales, en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación. |
| | B | Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos en límites rígidos de tiempo o mayor exigencia en la información requerida. |
| | | Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo. |
| | | Actúa equilibradamente frente a tareas abrumadoras con límites estrictos de tiempo. |
| | | Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad, sin darle importancia el esfuerzo que este demande. |
| | | A pesar de atravesar situaciones interpersonales de alta tensión por conflictos, logra desempeñarse adecuadamente, manteniendo la calidad de sus trabajos. |

| | | |
|--|-------------------|--|
| | | <p>Requiere de algún guía para organizarse, en algunas ocasiones en las que el ritmo de trabajo demanda mayores esfuerzos de lo habitual.</p> |
| | | <p>Maneja sin inconvenientes varios problemas a la vez, logrando alcanzar sus objetivos la mayoría de las veces.</p> |
| | C | <p>Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosado por su superior.</p> |
| | | <p>En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.</p> |
| | | <p>Requiere de una supervisión más cercana cuando debe enfrentar tareas abrumadoras.</p> |
| | | <p>Actúa con notable ineficiencia cuando surge una cantidad de obstáculos o problemas mayor de la que habitualmente está acostumbrado a manejar.</p> |
| | D (no desarrolla) | <p>Se desorganiza, entorpeciendo el trabajo de sus pares, si se siente acorralado por grandes volúmenes de trabajo.</p> |
| | D (no desarrolla) | <p>Es inflexible en el momento de aceptar cambios en el curso habitual del desarrollo y organización de sus tareas, manteniendo los límites de su tiempo personal para la entrega de los trabajos asignados.</p> |
| | D (no desarrolla) | <p>Se conduce con agresividad cuando se siente acosado por su superior.</p> |
| | D (no desarrolla) | <p>Transmite a todo su entorno de trabajo emociones negativas, generando conflictos entre sus pares que impactan directamente en la calidad.</p> |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|--|-------|--|
| Orientación al cliente interno y externo | A | Toma la iniciativa y se preocupa por escuchar y atender las demandas de sus clientes. |
| | | Es preferido en todos los casos que se necesita efectividad en la atención de una necesidad. |
| | | Identifica con notable claridad futuros requerimientos y se prepara para satisfacerlos. |
| | | Se anticipa al tiempo estipulado de entrega del producto o servicio solicitado, manteniendo la calidad deseada. |
| | | Se preocupa por posibles quejas reclamos y toma las acciones de mejora adecuadas para evitarlos. |
| | B | Crea y mantiene una buena relación con quienes podrían requerir de sus servicios, logrando siempre un alto grado de satisfacción. |
| | | Es atento y observador ante lo que se le solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad. |
| | | Se conduce con responsabilidad ante eventuales reclamos, que raramente se le presentan, resolviendo la mayoría de las veces los errores de sus compañeros. |
| | | En algunas oportunidades propone a sus clientes soluciones alternativas oportunas y atinadas. |
| | | Es abierto y siempre cooperativo con sus clientes con quienes logra una fluida comunicación. |
| | C | Reacciona dando respuestas satisfactorias a quienes solicitan algo de él. |
| | | Toma en cuenta exclusivamente las necesidades que los clientes le plantean. |
| | | Establece vínculos poco cordiales con sus clientes, a quienes atiende "de favor". |
| | | Demuestra poca predisposición a solucionar quejas o pequeños problemas que algún cliente pueda plantearle cuando se salen de los estándares habituales. |

| | | |
|-------------------|--|---|
| | | Se conduce con relativo interés por dejar conforme a quien requiera de sus servicios. |
| D (no desarrolla) | | Está siempre indisposto cuando alguien requiere de su atención. |
| | | Impone lo que a él le parece que el otro está necesitando, dejándolo disconforme. |
| | | Es conocido por su lentitud en el momento de proveer alguna información, producto o servicio. |
| | | Todos se quejan por su inadecuación y demoras cuando se debe entregar lo solicitado. |
| | | Se conduce con malos modos a quienes requiere de su atención o servicio. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|--------------|-------------------|--|
| Colaboración | A | Comparte información con sus colaboradores y pares, y realiza aportes a otras áreas de la organización. |
| | | Mantiene una actitud abierta hacia los demás. |
| | | Muestra interés por los objetivos y resultados de otras áreas. |
| | | Toma iniciativa y realiza acciones para colaborar con otros. |
| | | Sostiene buenas relaciones interpersonales y genera confianza. |
| | B | Comparte con los demás la información que considera pertinente en cada caso. |
| | | Es abierto al intercambio de ideas con pares, y muestra interés por los resultados de otras áreas. |
| | | Genera confianza en los demás por su actitud generosa a la hora de responsabilizarse por objetivos comunes. |
| | | Realiza acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de otras personas de la organización, sin descuidar los propios. |
| | C | Proporciona la información que le solicitan otras áreas. |
| | | Muestra interés por colaborar con los demás para la consecución de los objetivos de la organización. |
| | | Ayuda a otros cuando se le pide. |
| | | Escucha los requerimientos de los demás. |
| | D (no desarrolla) | Es individualista en su trabajo. |
| | | Muestra poca inclinación a contribuir con otros si eso no es parte de sus responsabilidades. |
| | | Tiende a ser reservado con la información, dificultando o empobreciendo el trabajo de otros. |
| | | Muestra interés únicamente por los propios resultados. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|-------------------|-------------------|--|
| Trabajo en equipo | A | Valora y promueve el trabajo en equipo, aprovechando las ventajas del equipo para la consecución de objetivos. |
| | | Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares. |
| | | Participa activamente en la facilitación y consecución de los objetivos grupales. |
| | | Escucha, respeta y valora las ideas y propuestas de sus pares y colaboradores. |
| | | Estimula y motiva a los demás a alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización. |
| | B | Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido. |
| | | Participa activamente en el proceso del logro de objetivos grupales. |
| | | Alienta a sus compañeros de equipo a participar, reconociendo la importancia de sus aportes y animándolos a mantener un buen ritmo de trabajo. |
| | | Coopera con las demás áreas, proveyéndolas de los conocimientos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. |
| | | Motiva a los demás a llegar a acuerdos grupales. |
| | C | Pone los objetivos del grupo por sobre intereses personales. |
| | | Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado. |
| | | Sus opiniones son aceptadas por el grupo. |
| | | Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa |
| | | Realiza aportes importantes para los resultados del equipo. |
| | D (no desarrolla) | Antepone los objetivos personales a los del grupo. |
| | | No logra integrarse al grupo de trabajo. |
| | | No logra integrarse al ritmo de trabajo. |
| | | Sus comentarios tienen poca |



| | | |
|--|--|--|
| | | consideración en el grupo. Critica, pero no aporta. Sus comentarios son negativos o poco constructivos. |
|--|--|--|

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|-----------------|-------|---|
| Responsabilidad | A | Se fija altos objetivos que siempre cumple, autoerigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado. |
| | | Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. |
| | | Prefiere organizar sus tareas y después distribuir el tiempo libre que le queda en otras actividades. |
| | | Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. |
| | | Prioriza el trabajo de sus actividades personales aun así sin que le soliciten. |
| | B | Sabe con claridad que actividades requiere de mayor atención, y sabe que otras actividades desarrollar con el tiempo restante. |
| | | Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del proyecto o tarea asignada, sin necesidad de indicación alguna por parte de sus superiores. |
| | | Atiende gustosamente las tareas encomendadas, que toma como desafíos, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y preocupándose por obtener los mejores resultados. |
| | | Se compromete con las tareas en las que está involucrado, y puede dar cuenta de los resultados, que siempre procura cumplir a tiempo. |
| | | Critica su desempeño atinadamente y se auto exige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de sí en las tareas asignadas por sus superiores. |
| | C | Cumple con las tareas asignadas, si hacer caso omiso lo encomendado. |



| | | |
|--|-------------------|--|
| | | Generalmente solicita más tiempo para poder finalizar las tareas encomendadas. |
| | | Le cuesta establecer prioridades en la gama de tareas asignadas, requiriendo del apoyo de algún par o directamente de su superior inmediato. |
| | | Se compromete con los proyectos, y cumple su parte. |
| | | Asumen con seriedad sus trabajos, sobreestimando los tiempos y obteniendo finamente resultados usando el máximo plazo disponible. |
| | D (no desarrolla) | No se compromete con sus tareas. |
| | D (no desarrolla) | Divide con falta de criterio lo urgente de lo importante, sin cumplir con los plazos estipulados. |
| | D (no desarrolla) | Sus trabajos son muy pobres y no llegan a finalizarse por completo. |
| | D (no desarrolla) | Es disperso, y respeta sus tiempos de almuerzo, entrada y salida del trabajo, sin contemplar situaciones especiales. |
| | D (no desarrolla) | Se conforma con el resultado de sus tareas, que realiza a su ritmo si se le exige calidad en los resultados, descuidando los plazos. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|---------------|-------|---|
| Productividad | A | Abarca las tareas asignadas con gran responsabilidad, desarrollándolas como si fueran grandes desafíos. |
| | | Se auto exige en cada proyecto en el que participa, cooperando y aportando gran parte del material necesario. |
| | | Propone con buen criterio, a sus superiores y pares, alternativas que contribuyen a la realización de un buen trabajo. |
| | | Está atento, y se propone desafíos cada vez mayores, respecto de la variedad de tareas que involucra tanto su trabajo específico como otros relacionados con el negocio o actividad principal de la organización. |
| | | Lidera y sienta precedente en todas las tareas en las que se involucra. |
| | B | Realiza las tareas con exigencia y rigurosidad asegurando resultados de buena calidad. |
| | | Su preocupación al realizar los trabajos es superar las expectativas de los objetivos establecidos. |
| | | Hace aportes creativos a su trabajo, que enriquecen la posición. |
| | | Es objetivo en cuanto a la evaluación de su trabajo, identificando y corrigiendo problemas que impactan en la calidad del resultado final. |
| | C | Acepta con gusto trabajos que pueden resultarle un desafío, siendo flexible y creativo en su enfoque, lo que resulta en el cumplimiento de objetivos superiores a los esperados. |
| | C | Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo deseado a pesar de disgustarle algunos trabajos. |
| | | Toma en cuenta, el abordaje de su trabajo, el objetivo que se espera que cumpla al finalizarlo |
| | | Implementa todas las acciones necesarias a su alcance para dar de sí lo mejor en aquellas tareas asignadas por su superior. |



| | | |
|--|-------------------|---|
| | | Corrige lo necesario al terminar su trabajo cuando el superior le notifica. |
| | | No presenta problemas en la organización si dispone de pautas claras de trabajo. |
| | D (no desarrolla) | Necesita constante recuerdo de los objetivos que se espera cumplir en su trabajo con el fin de que desarrolle bien su tarea. |
| | | Se conduce con escaso criterio en la autoevaluación de su trabajo, el cual generalmente no alcanza los estándares de desempeño adecuados. |
| | | Es disperso en el rumbo de su trabajo e incumple lo esperado por sus superiores. |
| | | Se conforma con los resultados de sus trabajos sin alcanzar nunca logros importantes. |
| | | Cuando una tarea le disgusta, su rendimiento y predisposición están muy por debajo del promedio. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)



| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|---------------------|-------------------|---|
| Comunicación eficaz | A | Comparte información relevante con sus colaboradores y con otras áreas de la empresa. |
| | | Es capaz de expresar sus ideas de manera clara, eficiente y fluida, logrando un buen entendimiento en su audiencia. |
| | | Expresa claramente a sus colaboradores los objetivos, estrategias organizacionales y cuáles son sus responsabilidades, y lo que se espera de ellos. |
| | | Prepara sus instrucciones antes de transmitirlas. |
| | | Verifica que los demás hayan comprendido lo que quiso expresar. |
| | B | Comparte información relevante con su equipo de trabajo. |
| | | Escucha al otro, poniéndose en su lugar, para comprender lo que piensa y siente. |
| | | Transmite ideas claramente en todos los niveles de la empresa. |
| | | Transmite a sus colaboradores los objetivos planteados para su trabajo. |
| | | Se preocupa por generar mensajes claros, y que sean comprendidos. |
| | C | Difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores. |
| | | Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente. |
| | | Da retroalimentación a sus empleados cuando se le requiere. |
| | | Expone sus opiniones con claridad cuando corresponde, en reuniones o en los momentos en que se le solicita. |
| | | Mantiene a sus colaboradores siempre informados de sus responsabilidades, objetivos y estado de avance de las tareas preestablecidas. |
| | D (no desarrolla) | No comparte información que para otros puede ser de utilidad. |
| | | No verifica si sus mensajes fueron entendidos, generando falsas interpretaciones. |



| | | |
|--|--|--|
| | | Considera que sólo sus opiniones son relevantes, por lo cual se le dificulta mucho escuchar a los demás. |
| | | Responde en forma impulsiva, o defendiéndose con reacciones descontroladas, en momentos inoportunos. |
| | | Hace comentarios negativos en el feedback a su gente, desvalorizando sus logros o aportes. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)



| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES | | | |
|------------------------------|-------|--|---|--|---|
| Adaptabilidad y flexibilidad | A | <p>Está atento a las necesidades cambiantes del contexto.</p> <p>Propone acciones atinadas para enfrentar nuevas situaciones.</p> <p>Lidera el cambio antes que otros en su propia organización.</p> <p>Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan el cambio.</p> <p>Se mueve con comodidad en todo tipo de ambiente y entre toda clase de gente.</p> | | | |
| | | B | <p>Visualiza en forma rápida la necesidad de un cambio.</p> <p>Lidera el cambio dentro de la organización.</p> <p>Revisa sus métodos de trabajo y los modifica para ajustarse a los cambios.</p> <p>Evalúa sus acciones pasadas para mejorar su performance actual o futura.</p> <p>Se integra rápidamente a diversos equipos de trabajo.</p> | | |
| | | | C | <p>Respeta las nuevas disposiciones y directivas de la empresa.</p> <p>Toma en cuenta las diferentes estrategias planteadas para desarrollar sus tareas y alcanzar sus objetivos.</p> <p>Es eficiente en su integración con interlocutores de diversos estilos.</p> <p>Implementa en forma rápida las propuestas que plantea la organización ante situaciones complejas.</p> <p>Muestra interés por modificar su accionar para mejorar la calidad de su trabajo.</p> | |
| | | | | D (no desarrolla) | <p>Cuestiona decisiones tomadas por la organización para hacer frente a crisis o situaciones delicadas, sin aportar nuevas ideas.</p> <p>Es rutinario en su accionar.</p> <p>Tiene dificultades para adaptarse a nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.</p> <p>No evalúa sus acciones pasadas; carece de actitud crítica.</p> <p>Trabaja cómodo en ambientes conocidos, pero tiene dificultades para integrarse a otros tipos de ambientes o equipos.</p> |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|------------------------|-------|---|
| Conocimientos técnicos | A | Es capaz de demostrar los adecuados procedimientos para realizar una actividad. |
| | | La tenencia de conocimientos le permite generar pautas de trabajo para otras personas que no conozcan tanto del tema. |
| | | Se preocupa de que el área que está a su cargo conozca tanto como él sobre las actividades a desarrollar para cumplir un objetivo |
| | | Es capaz de indicar a través de métodos técnicos la manera correcta de hacer las actividades. |
| | B | Es referente en la empresa para solucionar problemas especiales de maquinarias indispensables para el progreso del trabajo. |
| | | Visualiza de manera rápida en que actividad se está fallando, dándole solución tajante al asunto. |
| | | Aporta ideas sobre cómo economizar ciertos procedimientos en donde se involucren procesos técnicos que conoce muy bien. |
| | | Revisa que sus compañeros de área no sufran obstaculizaciones y tengan total disponibilidad de trabajo gracias a sus soluciones técnicas. |
| | | Evalúa sus acciones pasadas para mejorar su performance actual o futura. |
| | C | Genera seguimiento de los posibles problemas que pueden haber en el área que él está a cargo. |
| | | Es capaz de poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, teniendo siempre la intención de aprender únicamente lo que compete en su área. |
| | | Es referente únicamente en su área de trabajo, ya que siente comodidad trabajando en lo que él conoce. |
| | | Presenta soluciones a problemas únicamente cuando se le solicita. |



| | | |
|--|-------------------|---|
| | | Tiene dificultades para dar explicaciones a sus compañeros y superiores de la causa del problema. |
| | | Entiende y comprende la causa de los problemas en el área técnica, mas no se preocupa de que sus colegas comprendan. |
| | D (no desarrolla) | No es capaz de saber la causa del problema en el área técnica |
| | | No se interesa por prevenir problemas en el área técnica |
| | | Tiene dificultades de expresarse dando ideas para prevenir un problema que cause paralización en el progreso del trabajo. |
| | | No dispone de buena voluntad para solucionar problemas. |
| | | No es referente en la empresa para solucionar problemas urgentes que surgen en la empresa. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)

| COMPETENCIA | NIVEL | COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS GERENCIALES |
|------------------------------|-------|---|
| Gestión y logro de objetivos | A | Persona que actúa, trabaja, selecciona, recluta, en pos de los objetivos organizacionales. |
| | | Utiliza el control y gestión para estar al tanto del progreso de los logros de los objetivos preestablecidos, generando un feedback tanto a sus superiores como sus subordinados. |
| | | Se siente en total comodidad debido a que entiende muy bien las necesidades de la empresa de formar personas y analizar la información presente de manera que pueda conseguir los objetivos o adelantar el proceso de consecución de estos. |
| | | Decide y aporta ideas para poder cumplir los objetivos de manera eficiente y eficaz. |
| | | Se siente responsable principal de algún problema que ocurra en el transcurso de la consecución de los objetivos. |
| | B | Fija metas desafiantes tanto para el mismo como para sus colaboradores. |
| | | Se enfoca en que la selección y la formación de personas que laboran en la empresa soy el medio para conseguir los objetivos y suplir las necesidades de la empresa. |
| | | Se preocupa por controlar, gestionar e integrar las actividades que forman parte del trabajo y que ayudan a cumplir los objetivos y se encarga de generar un feedback únicamente a sus superiores. |
| | | Acciona con intención de proveer mecanismos o herramientas que ayudan a finalizar las actividades de manera eficaz. |
| | C | Genera seguimiento de los posibles problemas que puede haber en el área que él está a cargo. |
| | | Se esfuerza únicamente por gestionar y controlar a sus colaboradores el correcto desempeño de su trabajo. |
| | | Se enfoca únicamente en su área para controlar y gestionar. |



| | | |
|--|-------------------|--|
| | | Se preocupa de eliminar o solucionar cuellos de botella o estancamientos durante el transcurso normal de la organización. |
| | | Se encarga de hacer un seguimiento para controlar y gestionar el área, sin emitir feedbacks a nadie. |
| | | Comprende que la organización cumple objetivos con el aporte de cada uno de sus colaboradores, por lo tanto, genera mecanismos de evaluación, control para ello. |
| | D (no desarrolla) | No es capaz de entender las necesidades de la empresa. |
| | D (no desarrolla) | No se interesa por generar mecanismo o usar herramientas para controlar el transcurso de la empresa. |
| | D (no desarrolla) | No posee intenciones de retroalimentar a nadie en cuando al estado de la empresa para conseguir sus objetivos. |
| | D (no desarrolla) | Se siente molesto, cuando hay casos fuera de lo común que no se solucionar con actividades rutinarias. |
| | D (no desarrolla) | No genera confianza en la empresa debido a que los informes que genera son escasos de contundencia y precisión. |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles., 2006)



ANEXO 6.
DICCCIONARIO DE PREGUNTAS

| COMPROBACIÓN |
|--|
| Capacidad para sentir como propios los objetivos de la empresa y cumplir con las obligaciones patronales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciando por completo con el logro de objetivos, prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica fidelidad a los valores de la organización. |
| 1. La organización donde Ud. trabaja actualmente o trabajaba en el pasado tiene ciertos objetivos. ¿Qué opina Ud. sobre ellos? |
| 2. ¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así: ¿Cómo se desempeñó? ¿Cómo se sintió? |
| 3. Bríndeme un ejemplo de una situación en la que Ud. haya aportado sugerencias que mejoran la calidad o la eficiencia. |
| 4. Cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinados u otras personas que no los compartían ¿Qué paso?, ¿Cómo lo hizo?, ¿Cómo se sintió? |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS.

Identificar y comprender los cambios existentes en el entorno de la empresa, internas y externas; transformar las debilidades en fortalezas y potenciar a través de planes de acción para lograr el posicionamiento de la organización y cumplir las metas deseadas. Capacidad para conducir la empresa en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general.

1. Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?
2. ¿Hizo algún pasaje por diferentes sectores o por diferentes filiales u oficinas en su último o actual empleo? ¿Quién decidió el cambio? ¿Fue algo impulsado por Ud. o por la empresa? ¿Cómo se manejó en las otras áreas?
3. ¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente de la suya? ¿Asumió la responsabilidad? ¿Cómo se manejó?
4. ¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones? ¿Cómo los concreto?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



ÉTICA.

Sentir y obrar en todo momento de acuerdo a los valores, costumbres prácticas profesionales y respetar las políticas organizacionales. Sentir y obrar en todo momento, en la vida profesional, laboral y personal, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la empresa a la que pertenece, y que las buenas costumbres y valores están por encima de su accionar.

1. Cuénteme alguna situación en la que Ud. haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?
2. ¿La empresa donde Ud. trabaja o trabajo manifiesta explícitamente principios morales o éticos? ¿Ud. cree que se cumplen? ¿Los comparte?
3. ¿Qué piensa usted del concepto “los valores morales son diferentes en la vida personal que en la vida laboral”? Bríndeme ejemplos que se relacionen con su historia laboral o profesional.
4. ¿Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Bríndeme un ejemplo.

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



INNOVACION Y CREATIVIDAD.

Idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la empresa o los clientes, con el objetivo de agregar valor a la empresa.

1. Reláteme alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que es o fue innovadora?
2. Cuénteme de algún viejo problema en su empresa que se haya resultado a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba?
3. Cuénteme sobre algún problema de un cliente no resuelto aún. ¿Usted qué piensa? ¿Por qué esto es así? ¿Puede resolverse de algún modo?
4. Cuando el mercado fija reglas, ¿Cuál es su actitud? ¿Qué hace usted? ¿Intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta.

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



INICIATIVA.

Actuar proactivamente y pensar en acciones futuras y crear oportunidades y evitar problemas que no son evidentes para los demás. Concretar decisiones tomadas en el pasado y buscar oportunidades o soluciones a problemas del futuro.

1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y como impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?
2. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
3. ¿Qué nuevos objetivos se han establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
4. ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son los objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener en su carrera? ¿En qué plazo?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES.

| DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO. |
|---|
| Integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el grupo de trabajo, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones de un grupo hacia la meta u objetivo. |
| 1. Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, y dígame si las implementó. ¿Cómo lo hizo? ¿De qué forma los premió? |
| 2. ¿Cuál es el tiempo que usted asigna a trabajar con nuevos managers? |
| 3. ¿Tuvo experiencias de mentoría? ¿Cómo fueron? ¿Lo gratificaron? |
| 4. ¿Qué recursos ha generado en su organización para formar equipos que aprendan a aprender juntos? |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



LIDERAZGO

Generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vista a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima laboral armónico y desafiante.

1. Alguna vez le toco supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?
2. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
3. ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



VISIÓN ESTRATÉGICA.

Comprender y anticiparse a los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la empresa, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades. Visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas.

1. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su empresa que usted controla actualmente?
2. ¿Cuáles son las oportunidades que usted ha identificado para la empresa? ¿En qué información se basó para hacerlo?
3. ¿Cuál es su participación en el Comité Estratégico de su empresa? ¿Con qué frecuencia se reúne este comité?
4. ¿Qué nuevos objetivos ha definido para su empresa que hayan aumentado la importancia de ésta en la consecución de la estrategia organizacional?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA.

| ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO |
|---|
| Demuestra respuestas a las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. También se preocupa de generar gran satisfacción a los clientes. |
| 1. Diga quiénes son sus clientes tanto internos como externos de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades? |
| 2. ¿Con que otras áreas de trabajo se relaciona su departamento laboral? ¿Habitualmente, cuales son los departamentos en los que se involucra al realizar sus actividades laborales? |
| 3. ¿Cuál fue la mejora que tuvo que implementar para satisfacer a un cliente interno o externo? Descríbala. |
| 4. Alguna vez en su cargo, ¿Se superó las expectativas de algún cliente interno o externo? |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Capacidad para comprender los cambios del entorno, visualizar las oportunidades y amenazas y estar consciente de las debilidades y fortalezas para identificar la mejor respuesta estratégica. Visión para detectar nuevas oportunidades de negocio y el momento de abandonar el negocio, al mismo tiempo es capaz realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores

5. ¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización que está a su cargo?
6. ¿Cuáles son las oportunidades que ha detectado para los negocios de su empresa? ¿Qué información requirió para detectarla? ¿Qué indicios ha considerado para saber que negocios hay que abandonar?
7. ¿Cuál es su participación en el comité estratégico de su empresa?
8. ¿Alguna vez dentro de su cargo ha definido objetivos? ¿Cuáles?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



CONOCIMIENTOS TÉCNICOS

Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos o experiencias específicas que se requieren para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con nosotros los conocimientos y experiencias propios.

5. En el cargo que usted actúa ¿Conoce cuáles son los conocimientos que se requieren para desempeñar el puesto correctamente?
6. En cuanto al desempeño en su cargo ¿Alguna vez ha tenido resultados no esperados?
7. Alguna vez en su vida laboral ¿Hubo dudas de sus conocimientos por parte de otras personas dentro o fuera de la organización? ¿Cómo solucionó?
8. ¿Alguna vez pudo notar la necesidad de capacitaciones en cuanto a conocimientos técnicos en otros departamentos de la empresa? ¿Qué departamentos? ¿Cómo solucionó el asunto?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



PRODUCTIVIDAD

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, y alcanzarlos. No esperar que los superiores fijen una meta; cuando el momento llega, tenerla establecida, incluso superando lo que se espera de ella.

1. Coméntenos sobre la vez que su desempeño académico o laboral fue el más alto ¿Bajo qué parámetros mide usted que fue superior al promedio?
2. ¿Alguna vez su desempeño no era el que esperaba? ¿Cómo lo hizo para solucionarlo?
3. ¿Qué actividades no se siente cómo al realizarlas?
4. ¿Coméntenos sobre alguna situación en que realizó o desempeñó más de lo establecido?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



ADAPTABILIDAD Y FLEXIBILIDAD

Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

1. ¿Alguna vez, por motivos mayores tuvo que realizar actividades fuera de la rutina de su trabajo o campo de estudio? ¿Cómo se desempeñó?
2. ¿Tuvo oportunidad de cambiar su grupo habitual de estudio o de trabajo? ¿Cómo se adaptó al cambio?
3. ¿Cómo es su reacción cuando por motivos externos le obligan a actuar fuera de lo planificado?
4. ¿Cómo manejaría si en caso de que usted tenga que realizar o cambiar el enfoque de su trabajo que ya estaba preestablecido, debido a un cambio en el exterior?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO

Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de expresión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

1. Coméntenos sobre una situación laboral tensa en la que se vio involucrado ¿Cómo la resolvió?
2. En algún momento de su vida, ¿usted desempeñó tareas laborales bajo una presión en el entorno por un tiempo prolongado?
3. En el transcurso de su vida laboral ¿cómo ha reaccionado frente a las acumulaciones de actividades que están a su cargo?
4. ¿Cómo haría usted en caso de que le planteen ciertas actividades con límites de tiempo y ciertas exigencias de calidad?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



COMUNICACIÓN EFICAZ

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

1. ¿Qué hizo cuando en una reunión no entendió por completo la idea de otro participante?
2. ¿Alguna vez usted no estuvo de acuerdo con alguien en alguna reunión? ¿Cómo hizo para resolverlo?
3. ¿Cómo reaccionó cuando los oyentes no entienden su idea? ¿Qué hizo para solucionarlo?
4. ¿Cómo cree usted que es la manera para que la gente capte su idea de manera rápida? ¿Primero expone y luego escucha, o a la inversa?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

Capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

1. Coméntame sobre los productos o servicios de su empresa.
2. Los productos que ofrece la empresa al mercado ¿Se adaptan a las necesidades de sus clientes?
3. ¿Qué factor cree usted que influye en la adaptabilidad a las necesidades del cliente?
4. ¿Propuso alguna acción para adaptar de mejor manera el producto a las necesidades?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



COLABORACIÓN

Colaboración de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que debe interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

1. ¿Usted se siente cómodo en momentos de sumar ideas para la consecución de algún objetivo para la empresa?
2. Cuando un grupo de personas tiene como meta cumplir con alguna actividad y necesitan de su colaboración, ¿Es fácil para usted integrarse al grupo de trabajo?
3. ¿Cómo se siente usted cuando su departamento es auditado?
4. Comente sobre alguna situación en la que tuvo que participar en un proyecto extraordinario a sus actividades diarias ¿Qué tan cómodo se sintió? ¿Cómo cree usted que se desenvolvió?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



| RESPONSABILIDAD |
|--|
| Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses; la tarea asignada está primero. |
| 1. Comente sobre alguna situación en la que dos obligaciones tanto laborales como personales se presentaron al mismo tiempo ¿Cómo lo resolvió? |
| 2. ¿Posee otras obligaciones aparte de las que ya tiene en su cargo dentro de la empresa? ¿Qué tanto interfieren estas en su trabajo diario? |
| 3. ¿Cree usted que el trabajo le mantiene tan ocupado como para descuidar su vida personal? |
| 4. ¿Realiza algún otro tipo de actividad para beneficio social, aparte del trabajo que desempeña en la empresa? |

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



TRABAJO EN EQUIPO

Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones para el éxito de las acciones del equipo.

1. Comente sobre alguna situación en la que tuvo que participar dentro de un equipo de trabajo ¿Cuál y cómo fue su aporte?
2. ¿Puede recordar alguna ocasión en la que haya motivado a un grupo de personas para cumplir con un propósito en común?
3. A su criterio ¿Cuándo cree usted que su rendimiento es más alto, en equipos de trabajo, o individualmente?
4. ¿Qué tan cómodo se siente cuando trabaja con nuevas personas? ¿Cómo logra entender los puntos de vista de los demás? ¿Qué hace para generar dinamismo en el grupo de trabajo?

Elaborado por: Los Autores.

Fuente: (Alles M. A., 2009)



ANEXO 7.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS.

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL. | |
|---|------------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Gerente General. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativa. | DEPARTAMENTO: Alta Gerencia. |
| PUESTO SUPERIOR: Junta directiva. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- SG[SECRETARIA DE GERENCIA] SG --- GM[GERENTE DE MARKETING] SG --- P[PROYECTOS] SG --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] SG --- AR[ARQUITECTOS] SG --- CG[CONTADOR GENERAL] </pre> | |
| SÍNTESIS DEL PUESTO: | |
| <p>Persona a cargo de colaborar con las actividades de urgencia que posee el gerente general, es quien organiza documentos importantes y quien gestiona reuniones, y hechos importantes para los gerentes de la empresa.</p> | |
| RESPONSABILIDADES DEL PUESTO. | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Recibir y revisar informes por parte de todos los departamentos para ver el avance de la empresa hacia sus objetivos. - Se encarga de las revisiones periódicas del sistema de gestión de calidad. - Es responsable de establecer y asegurar que la política y objetivos de calidad sean entendidos y revisados periódicamente. - Es responsable de dotar todos los recursos necesarios a la empresa para su buen funcionamiento. - Se encarga de analizar todas las propuestas de sus subalternos y aprobarlas o desaprobarlas - Motiva y dirige a sus subalternos a los objetivos preestablecidos. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO. | |
| FORMACIÓN BÁSICA: Debe poseer estudios superiores ya sea en administración o economía, debe poseer conocimientos contables, tributarios y un nivel alto de computación | |
| EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 3 año de experiencia y tener de 30 | |



años en adelante.

IDIOMA: No especifica el conocimiento de otro idioma más que el español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | X | | | |
| Iniciativa | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo | X | | | |
| Visión estratégica | X | | | |
| Toma de decisiones | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Responsabilidad | X | | | |
| Pensamiento estratégico | X | | | |
| Gestión y logro de objetivos | X | | | |
| Comunicación eficaz | | X | | |
| Trabajo en equipos | X | | | |



| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SECRETARIA DE GERENCIA | |
|---|---------------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos. | PUESTO: Secretaria de gerencia. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativa | DEPARTAMENTO: Gerencial. |
| PUESTO SUPERIOR: Gerente General. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- SG[SECRETARIA DE GERENCIA] SG --- GM[GERENTE DE MARKETING] SG --- P[PROYECTOS] SG --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] SG --- AR[ARQUITECTOS] SG --- CG[CONTADOR GENERAL] </pre> | |
| SÍNTESIS DEL PUESTO: Brindar el apoyo incondicional en las tareas establecidas en la Gerencia General y ayudar en la vigilancia de los procesos existentes de la empresa. | |
| RESPONSABILIDADES DEL PUESTO. | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Emisión, trámite y legalización de órdenes de pago. - Entrega y recepción de documentación que llegan diariamente para ser entregados al gerente general. - Es responsable del archivo. - Responsable de las actividades definidas en los procedimientos de calidad, en la matriz de responsabilidades. - Es responsable de realizar otras actividades que se le asignen dentro de la empresa. - Recibir y enviar correspondencia de la Gerencia General y en general de otras áreas que se relacionen con la empresa. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO. | |
| FORMACIÓN BÁSICA: Estudios secundarios en secretariado o comercio y administración. | |
| EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 1 año. Edad mínima 22 Años. | |
| IDIOMA: Inglés y español. | |
| COMPETENCIAS CARDINALES. | |
| NIVEL DE REQUERIMIENTO | |



| | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | | X | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | | | X |
| Iniciativa. | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Visión estratégica. | | | X | |
| Conducción de personas | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Tolerancia a la presión del trabajo. | X | | | |
| Comunicación eficaz. | X | | | |
| Responsabilidad. | X | | | |
| Colaboración. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE PROYECTOS.

| | |
|---|------------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Proyectos. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativa. | DEPARTAMENTO: Alta Gerencia. |
| PUESTO SUPERIOR: Gerente General. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- SG[SECRETARIA DE GERENCIA] SG --- GM[GERENTE DE MARKETING] SG --- PRO[PROYECTOS] SG --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] SG --- AR[ARQUITECTOS] SG --- CG[CONTADOR GENERAL] </pre> | |

SÍNTESIS DEL PUESTO:

Persona encargada de estudiar la posibilidad de materializar proyectos que surgen en la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Tiene que estudiar la ubicación, factibilidad y negociación de terrenos y locales comerciales para puntos de venta o centros de acopio.
- Renegociar condiciones de contratos de arrendamientos de los locales actuales.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener estudios superiores en decoración de interiores, ingeniería civil, diseño, arquitectura, conocimiento nivel alto de computación.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 años de experiencia y tener de 30 años en adelante.

IDIOMA: No especifica el conocimiento de otro idioma más que el español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|-----------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| Ética | X | | | |



| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| Innovación y creatividad | X | | | |
| Iniciativa | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Visión estratégica | X | | | |
| Toma de decisiones | X | | | |
| Conducción de personas | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Gestión y logro de objetivos | X | | | |
| Responsabilidad | X | | | |
| Pensamiento estratégico | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE ADMINISTRATIVA

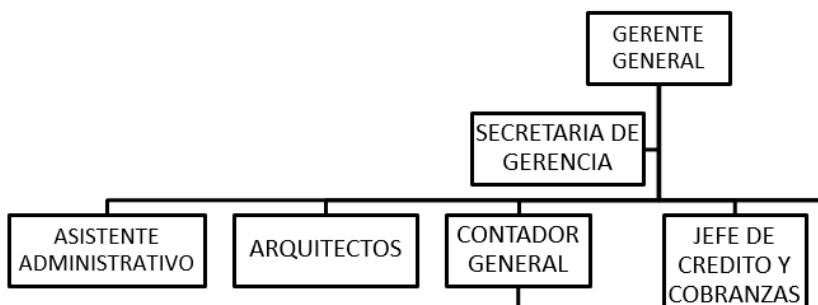
EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Asistente Administrativa.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativa DEPARTAMENTO: Gerencial.

PUESTO SUPERIOR: Gerente General.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO: Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando los procedimientos correspondientes, elaborando la documentación necesaria para cumplir con todos los pasos del proceso y logran resultados oportunos con una efectiva prestación del servicio.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Revisión y control de servicios básicos y arriendos.
- Revisión de viáticos y movilizaciones para miembros de diferentes departamentos.
- Comunicaciones varias.
- Responsable de las actividades definidas en los procedimientos de calidad, en la matriz de responsabilidades.
- Realizar otras actividades que sean asignadas dentro de la empresa por su superior.
- Seguimiento de trámites a la aseguradora.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller en áreas administrativas, y cursos relacionados con el cargo.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 2 años. Edad mínima 22 Años.

IDIOMA: Español.



| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | x | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | | | X |
| Iniciativa. | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo. | | | | X |
| Conducción de personas. | | | X | |
| Toma de decisiones. | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Tolerancia a la presión del trabajo. | X | | | |
| Comunicación eficaz. | X | | | |
| Responsabilidad. | X | | | |
| Colaboración. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ARQUITECTO.

| | |
|--|-----------------------|
| EMPRESA: Kerámikos. | PUESTO: Arquitecto. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativa. | DEPARTAMENTO: Diseño. |
| PUESTO SUPERIOR: Gerente General. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- SG[SECRETARIA DE GERENCIA] SG --- AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO] SG --- AR[ARQUITECTOS] SG --- CG[CONTADOR GENERAL] SG --- JC[JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS] </pre> | |

SÍNTESIS DEL PUESTO: Diseñar las ilustraciones para las diferentes publicaciones de la empresa, aplicando técnicas requeridas en el diseño y dibujo de las mismas, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Exhibición de las diferentes líneas que comercializa la empresa, a través de una selección y combinación previa de los productos como griferías, accesorios, sanitarios, etc.
- Actualización de los ambientes y paneles de exhibición de cada uno de los almacenes, en base a los listados de vigencia de los productos.
- Mantenimiento del almacén y oficinas en lo que hace referencia al correcto funcionamiento de baterías sanitarias, instalaciones eléctricas, puertas, etc.
- Contratación de mano de obra para remodelación y mantenimiento de las oficinas y almacenes.
- Supervisión de los diferentes trabajos en las oficinas y almacenes, cuando se esté realizando la remodelación de los mismos.
- Responsable de otras actividades asignadas por su superior.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores en Arquitectura, Decoración de interiores, Ingeniería Civil, Diseño.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 2 años. Edad mínima 25 Años.



| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | x | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | X | | | |
| Iniciativa. | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Toma de decisiones. | X | | | |
| Conducción de personas. | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Conocimientos técnicos. | X | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| Productividad. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CONTADOR GENERAL.

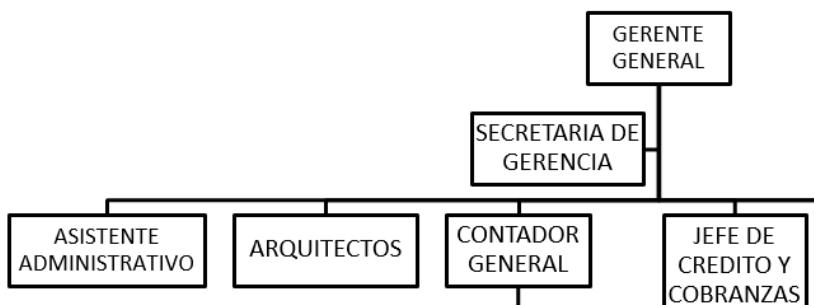
EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Contador General.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Financiera. DEPARTAMENTO: Contabilidad.

PUESTO SUPERIOR: Gerente General.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO: Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar los estados financieros confiables y oportunos.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Revisión y firma de las declaraciones mensuales de IVA y retenciones en la fuente.
- Revisión de cierres mensuales previo a la liquidación y emisión de estados financieros.
- Revisión y control de los centros de costos y cuentas de gastos.
- Ingreso y revisión de activos.
- Revisión de balances mensuales.
- Preparación de información para auditores externos y para la superintendencia de compañías.
- Elaboración de información solicitada por los directivos.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores como contador público y auditor, especializado en contabilidad y finanzas, manejo de utilitarios.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 5 años. Edad mínima 30 Años.

IDIOMA: Español.



| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | | X | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | X | | | |
| Iniciativa. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo. | | | x | |
| Conducción de personas. | | X | | |
| Toma de decisiones. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| Comunicación eficaz. | X | | | |
| Responsabilidad. | X | | | |
| Colaboración. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SUPERVISOS DE CONTABILIDAD.

EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Supervisor de contabilidad.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Financiera. DEPARTAMENTO: Contabilidad.

PUESTO SUPERIOR: Contador General.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO:



SÍNTESIS DEL PUESTO: Planificar las actividades del Departamento de Contabilidad, a fin de ejecutar los planes y programas previstos, de acuerdo a las normas generales del proceso contable de la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Control y contabilización de amortizaciones y provisiones.
- Revisión y contabilización de resultados.
- Revisión de declaraciones mensuales de impuestos.
- Preparación y presentación de declaraciones anuales.
- Presentación y pago de impuestos. S.R.I
- Preparación de anexos de los estados financieros.
- Realización de depreciaciones mensuales de activos.
- Realizar otras actividades que le asignen dentro de la empresa sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores como contador público y auditor o Ingeniero Comercial, manejo de utilitarios.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 3 años. Edad mínima 24 Años.

IDIOMA: Español.



| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | X | | |
| Iniciativa. | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo. | | | X | |
| Conducción de personas. | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| Comunicación eficaz. | X | | | |
| Responsabilidad. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE AUXILIAR CONTABLE.

| | |
|---|-----------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos. | PUESTO: Auxiliar contable. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Financiera. | DEPARTAMENTO: Contabilidad. |
| PUESTO SUPERIOR: Supervisor de Contabilidad | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD CG[CONTADOR GENERAL] --- SC[SUPERVISOR DE CONTABILIDAD] SC --- AC[AUXILIAR DE CONTABILIDAD] </pre> | |

SÍNTESIS DEL PUESTO: Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de información, digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la empresa y verificar su adecuada contabilización.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Contabilización de recibos de Caja.
- Registro de liquidaciones de Anticipos Entregados.
- Contabilización de órdenes de pagos.
- Realización de comprobantes de retención
- Liquidación de notas de crédito por devoluciones y descuentos.
- Responsable de las actividades definidas en los procedimientos de calidad, en la matriz de responsabilidades
- Realizar otras actividades que se le asignen dentro de la empresa por sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Cursando estudios universitarios, conocimientos en tributación. Cursos relaciones con el cargo.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 1 años. Edad mínima 20 Años.

IDIOMA: Español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | | | X |
| Iniciativa. | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Liderazgo. | | | | X |
| Conducción de personas. | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| Comunicación eficaz. | X | | | |
| Responsabilidad. | X | | | |
| Colaboración. | | X | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Jefe de crédito y cobranzas.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Financiera. DEPARTAMENTO: Crédito.

PUESTO SUPERIOR: Gerente General.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO: Analizar, controlar y administrar las cuentas por cobrar, para asegurar que los flujos de la empresa retornen a tiempo y mantener una cartera real.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Gestionar la cobranza e informe mensual.
- Elaboración de depósitos para su ejecución.
- Crear formato para ingreso de depósitos para procesos contables.
- Aprobación de proformas a nivel nacional.
- Revisión de formularios de notas de crédito de devoluciones y cambios, a nivel nacional.
- Verificar referencias bancarias de los clientes, cuentas corrientes y central de riesgos.
- Elaborar y coordinar realización de notas de crédito.
- Emitir estados de cuenta.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores en Ingeniería Comercial o cursando mínimo tercer año, cursos relacionados con el cargo.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 3 años. Edad mínima 28 Años.

IDIOMA: Español.

COMPETENCIAS CARDINALES.

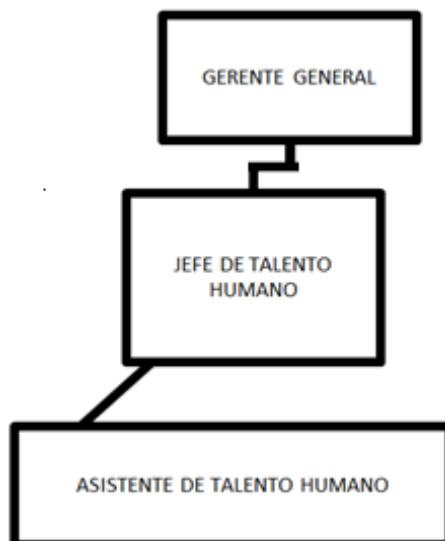
NIVEL DE

| | REQUERIMIENTO | | | |
|--|---------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | X | | |
| Iniciativa. | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo. | X | | | |
| Conducción de personas. | | X | | |
| Toma de decisiones. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Orientación al cliente interno y externo | X | | | |
| Responsabilidad. | X | | | |
| Tolerancia a la presión de trabajo. | X | | | |
| Colaboración. | | X | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE TALENTO HUMANO.

| | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos. | PUESTO: Jefe de Talento Humano |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativo. | DEPARTAMENTO: Talento Humano |
| PUESTO SUPERIOR: Gerente General. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |



SÍNTESIS DEL PUESTO: Controlar los planes y programas que se desarrollan en el departamento de talento humano, planificando y aplicando los lineamientos técnicos, normas y procedimientos según los requerimientos del departamento.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Reclutamiento y selección de personal.
- Emisión y legalización de roles de pagos.
- Tramites del IESS e Inspectoría del trabajo.
- Realización, revisión y pago de utilidades y decimos.
- Controlar la asistencia, atrasos y realizar informes mensuales para la elaboración de roles.
- Es responsable de las actividades definidas en los procedimientos de calidad, en la matriz de responsabilidades.
- Realizar actividades que le asignen dentro de la empresa sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores en Ingeniería Comercial,



conocimientos en tributación, Manejo y selección de personal, cursos relacionados con su cargo.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 2 años. Edad mínima 24 Años.

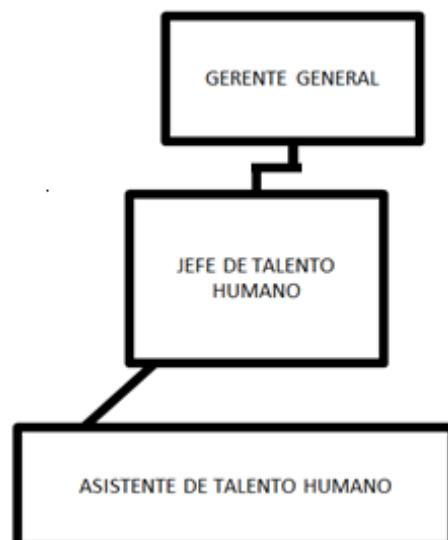
IDIOMA: Español e Inglés.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | X | | |
| Iniciativa. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo. | X | | | |
| Conducción de personas. | X | | | |
| Liderazgo. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Adaptabilidad y flexibilidad. | | X | | |
| Comunicación eficaz. | X | | | |
| Responsabilidad. | X | | | |
| Gestión y logro de objetivos. | X | | | |
| Trabajo en equipo. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE DE TALENTO HUMANO.

| | |
|---|-------------------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos. | PUESTO: Asistente de Talento Humano |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativo. | DEPARTAMENTO: Talento Humano |
| PUESTO SUPERIOR: Jefe de Talento Humano | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |



SÍNTESIS DEL PUESTO: Realizar planes y programas pertinentes a la administración de personal, aplicando técnicas relacionadas con el talento humano. Para contribuir al desarrollo de los procesos del departamento de talento humano.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Reclutamiento y selección de personal.
- Revisión y elaboración de carpetas individuales.
- Evaluación de personal.
- Legalización y archivo de documentos de personal nuevo.
- Asistencia de todos los procesos del departamento.
- Archivo en general.
- Realizar otras actividades que le asignen dentro de la empresa sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores en Psicología laboral, Ingeniería Comercial. Conocimiento de Manejo, Selección y evaluación de personal,



cursos relacionados con su cargo.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 1 años. Edad mínima 23 Años.

IDIOMA: Español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | | X | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | | X | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | | X | |
| Iniciativa. | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo. | | | X | |
| Conducción de personas. | | | X | |
| Liderazgo. | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| Comunicación eficaz. | X | | | |
| Colaboración. | | X | | |
| Trabajo en equipo. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE NACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN.

| | |
|--|--|
| EMPRESA: Kerámikos. | PUESTO: Gerente Nacional de Comercialización |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. | DEPARTAMENTO: Ventas |
| PUESTO SUPERIOR: Gerente General. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[GERENTE NACIONAL DE COMERCIALIZACIÓN] </pre> | |

SÍNTESIS DEL PUESTO: Coordinar las actividades de ventas, planes de comercialización con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa a nivel nacional, en base a políticas de la empresa para cumplir los objetivos de ventas.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Coordinar y programas con personal de ventas la gestión, análisis de la competencia, promociones de venta y control de cartera.
- Coordinar y reportar a la gerencia General estrategias adecuadas de ventas a realizarse en los proyectos actuales y futuros.
- Realizar estudios de mercado permanentemente, para conocer el comportamiento de la competencia.
- Coordinar con Gerencia General descuentos que estén fuera de lo aprobado.
- Visita personalizada a clientes o proyectos especiales y cuando se requiere con asesores comerciales.
- Apoyo a gerentes regionales a visitas a clientes estratégicos. Seleccionar al personal de ventas.
- Apoyar al control de gestión de postventa como lo es cambio de mercadería, reclamos y devoluciones.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores en Administración de empresas, Economía, Ingeniero Civil, Arquitecto. Conocimiento de paquetes informáticos (Alto nivel), manejo de personal.



EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 3 años. Edad mínima 30 Años.

IDIOMA: Español e inglés.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | X | | | |
| Iniciativa. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Liderazgo. | | X | | |
| Visión estratégica. | X | | | |
| Toma de decisiones. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Adaptabilidad y flexibilidad. | | X | | |
| Orientación al cliente interno y externo | X | | | |
| Gestión y logro de objetivos. | X | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE COMERCIAL REGIONAL.

EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Gerente comercial regional.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. DEPARTAMENTO: Ventas

PUESTO SUPERIOR: Gerente Nacional de Comercialización

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO: Coordinar las actividades de ventas, planes de comercialización con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa a nivel regional. Gestionar la distribución de los productos a los clientes. Debe organizar la distribución de las ventas por establecimientos de metas.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Coordinar y programar con personal de ventas la gestión, análisis de la competencia, control de cartera y promociones de ventas a realizarse periódicamente.
- Coordinar y reportar al gerente nacional estrategias adecuadas de ventas a realizarse en los diferentes proyectos actuales y futuros.
- Realizar estudios de mercado para mantenerse informando de comportamiento de la competencia.
- Coordinar con la Gerencia nacional descuentos que no se encuentren aprobados.
- Supervisar en los ALMACÉNes la buena imagen y mantenimiento de los mismos.
- Mantener contacto con bodegas generales para pedidos de material y control de stock en los ALMACÉNes.
- Proponer alternativas de nuevos productos, tendencia de diseños, colores de cerámica, sanitarios y productos a finales.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores en Administración de empresas, Economía, Ingeniero Civil, Arquitecto. Conocimiento de paquetes informáticos



(Alto nivel), manejo de personal.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 3 años. Edad mínima 25 Años.

IDIOMA: Español e inglés.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | | X | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | X | | |
| Iniciativa. | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Liderazgo. | | X | | |
| Visión estratégica. | | X | | |
| Toma de decisiones. | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| Orientación al cliente interno y externo | X | | | |
| Gestión y logro de objetivos. | X | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SUPERVISOR DE VENTAS EXTERNAS

EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Supervisor de ventas externas.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. DEPARTAMENTO: Ventas

PUESTO SUPERIOR: Gerente comercial regional.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO: Observar y dirigir al personal para orientarlo y vigilarlo en el cumplimiento de sus funciones, asignándoles los medios y recursos adecuados, coordinando equipos de trabajo para obtener mejores resultados.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Atención personalizada a clientes constructores y distribuidores.
- Investigación permanente del comportamiento de la competencia.
- Realización de proformas y seguimientos.
- Coordinar con el departamento de facturación para la elaboración y entrega de facturas a sus clientes.
- Coordinar con bodega la entrega de productos.
- Atender los reclamos presentados por los clientes.
- Revisar y mantener cartera de clientes al día.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios cursando segundo año en el área de diseño, administración, conocimientos de atención al cliente y técnicas de venta.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 2 años. Edad mínima 22 Años.

IDIOMA: Español



| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | | | | X |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | | | X |
| Iniciativa. | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Visión estratégica. | | | | X |
| Conducción de personas. | | | X | |
| Toma de decisiones. | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| Orientación al cliente interno y externo | | X | | |
| Comunicación eficaz. | | X | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE ALMACÉN

EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Jefe de almacén.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. DEPARTAMENTO: Ventas

PUESTO SUPERIOR: Gerente comercial regional.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO: Organiza, coordina y dirige las actividades del almacén. Es responsable de recibir, ALMACÉNar, y distribuir equipos, materiales que se necesiten en la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Hacer cumplir el presupuesto asignado.
- Mantener buena imagen del almacén, ordenado, limpio y los exhibidos adecuados y actualizados al igual que la presencia del personal a su cargo.
- Responsable de asesoramiento y la atención personalizada a clientes.
- Coordinar con logística y bodega la existencia de material para el despacho al cliente en la hora y fecha acordada.
- Control de asistencia del personal y responsable desempeño laboral.
- Seguimiento de posventa de los servicios que brindamos, garantías y planes de crédito.
- Asistir a reuniones que convoque su jefe superior.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores, cursos de técnicas de ventas.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 2 años. Edad mínima 23 Años.

IDIOMA: Español



| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | | | X |
| Iniciativa. | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Visión estratégica. | X | | | |
| Conducción de personas. | | X | | |
| Toma de decisiones. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| Orientación al cliente interno y externo | | X | | |
| Comunicación eficaz. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CAJERA – FACTURACIÓN

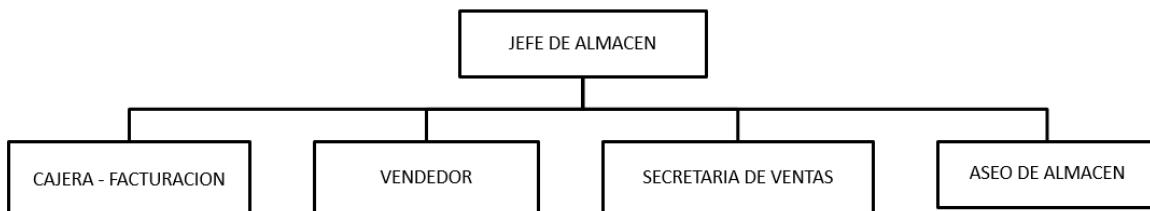
EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Cajera – Facturación.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. DEPARTAMENTO: Ventas

PUESTO SUPERIOR: Jefe de almacén.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO: Garantizar las operaciones que se realizan en caja, realizando actividades de entrega, recepción y custodia de dinero, en efectivo, facturas, cheques y otra documentación de valor, con el objetivo de lograr los ingresos y pagos de la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Controlar diariamente la cartera.
- Cancelar a tiempo las facturas de proveedores.
- Realización de cierre de caja diaria y entrega de reportes de valores.
- Elaboración de transacciones bancarias acorde con su cargo.
- Envío de todas las copias de los documentos generados diariamente al departamento de contabilidad.
- Facturación de pedidos.
- Coordinar con bodega los pedidos.
- Realización de comunicaciones y archivo en general.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios secundarios; manejo de utilitarios, manejo de caja y cuentas por cobrar, cursos relacionados con su cargo.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 2 años. Edad mínima 21 Años.

IDIOMA: Español

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| | | | | |



| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | | | X |
| Iniciativa. | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Tolerancia a la presión del trabajo. | X | | | |
| Colaboración. | X | | | |
| Conocimientos técnicos. | | | | X |



| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE VENDEDOR DE ALMACÉN. | |
|--|------------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos. | PUESTO: Vendedor de almacén. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. | DEPARTAMENTO: Ventas |
| PUESTO SUPERIOR: Jefe de almacén. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD A[JEFE DE ALMACEN] --- B[VENDEDOR] B --- C[CAJERA - FACTURACION] B --- D[SECRETARIA DE VENTAS] B --- E[ASEO DE ALMACEN] </pre> | |
| SÍNTESIS DEL PUESTO: Responsable de atender y asesorar al cliente, a través de los medios y técnicas a su alcance, con el fin de lograr que el cliente adquiera el producto ofrecido. | |
| RESPONSABILIDADES DEL PUESTO. | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Atención y asesoramiento a los clientes indicándoles alternativas de los diferentes productos. - Realizar proformas y dar seguimiento a las mismas. - Coordinar los despachos con bodega para la hora y fecha indicada al cliente. - Revisar el inventario existente en bodega. - Tomar pedidos y realizar facturaciones. - Apoyar en el cierre de caja cuando sea requerido. - Asistir a reuniones periódicas que convoque sus jefes superiores. - Seguimiento de posventa hasta el logro de satisfacción de los clientes. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO. | |
| FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller, cursos relacionados con el cargo. | |
| EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 1 años. Edad mínima 20 Años. | |
| IDIOMA: Español | |
| COMPETENCIAS CARDINALES. | |
| NIVEL DE REQUERIMIENTO | |



| | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| Compromiso. | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | | X | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | | | X |
| Iniciativa. | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos. | X | | | |
| Conocimientos técnicos. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE SECCRETARIA DE VENTAS.

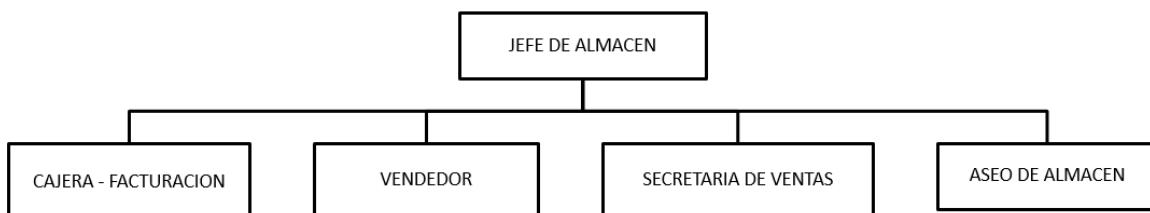
EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Secretaria de ventas.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. DEPARTAMENTO: Ventas

PUESTO SUPERIOR: Jefe de almacén.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO: Apoyar a los vendedores informándoles acerca de la disponibilidad de los productos e inventarios, control de la lista de precios. Tener contacto con el cliente para envío de cotizaciones y seguimiento de las mismas.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Recepción de pedidos, tanto del almacén como de asesores, para el trámite e compra.
- Coordinar con logística los stocks, reposiciones y transporte de los productos.
- Receptar reclamos de productos y comunicaciones.
- Solicitud y distribución de suministros para los almacenes.
- Mantener organizado el archivo de documentos del almacén.
- Coordinar y mantener informado a sus superiores sobre notificaciones enviadas y recibidas.
- Estar informado sobre todas las políticas implantadas por la empresa: promociones, descuentos, nuevos productos, nuevos clientes y estar en coordinación con los puntos de venta existentes.
- Asistir al personal en las reuniones que realizan sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Bachiller en secretariado, conocimiento de paquetes utilitarios y cursos relacionados con el cargo.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 2 años. Edad mínima 20 Años.

IDIOMA: Español e Inglés.



| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | | X | | |
| Adaptabilidad a los cambios. | X | | | |
| Ética. | X | | | |
| Innovación y creatividad. | | | | X |
| Iniciativa. | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Conocimientos técnicos. | X | | | |
| Adaptabilidad y flexibilidad. | X | | | |
| Responsabilidad. | X | | | |
| Trabajo en equipo. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ASEO DE ALMACÉN

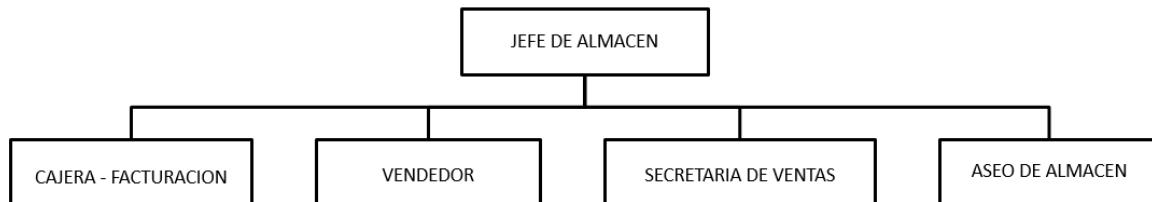
EMPRESA: Kerámikos. PUESTO: Aseo de almacén.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. DEPARTAMENTO: Limpieza

PUESTO SUPERIOR: Jefe de almacén.

ORGANIGRAMA:



SÍNTESIS DEL PUESTO: Realizar varias tareas de limpieza, garantizando la higiene de las instalaciones de la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Limpieza diaria del almacén.
- Apoyo de mensajería si el caso lo amerita.
- Es responsable de las actividades que le asignen sus jefes superiores dentro de la empresa.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Conocimientos generales en labores de limpieza de oficina, poseer certificados de honorabilidad y honradez.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: Experiencia de 1 años. Edad mínima 21 Años.

IDIOMA: Español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso. | | | | X |
| Adaptabilidad a los cambios. | | | | X |
| Ética. | | | | X |
| Innovación y creatividad. | | | | X |
| Iniciativa. | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Responsabilidad. | X | | | |
| Tolerancia a la presión de trabajo. | X | | | |
| Colaboración. | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE BODEGUERO

| | |
|---|-----------------------|
| EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Bodeguero. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial | DEPARTAMENTO: Bodega. |
| PUESTO SUPERIOR: Jefe de Almacén. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD SV[Supervisor de Ventas Externas] --- JE[JEFE DE ALMACEN] JE --- B[BODEGUERO] JE --- CF[CAJERA - FACTURACION] JE --- V[VENDEDOR] JE --- SV[SECRETARIA DE VENTAS] JE --- A[ASEO DE ALMACEN] B --- AB[AUX DE BODEGA] B --- MC[MONTACARGUISTA] </pre> | |

SÍNTESIS DEL PUESTO:

Es el encargado de gestionar la bodega y ordenar y distribuir los productos que están en ella. El se encarga de distribuir el producto que se va a despachar, también registra salida y entrada de mercaderías, generando informes para sus superiores.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Recibir producto e ingresararlo en bodega.
- Elaborar un registro de salidas y entradas de mercadería en la bodega.
- Revisar y justificar diferencia de inventarios.
- Apoyo en la limpieza del almacén en caso que sea necesario.
- Emitir del sistema de registros de pendientes de entrega. Llevar archivo con documentos de soporte.
- Realizar inventarios semanalmente.
- Revisar y verificar kárdex en el sistema.
- Realizar todas las actividades que le asignen los superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener estudios secundarios, conocimientos de computación básica.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 años de experiencia y tener de 21 años en adelante.

IDIOMA: No especifica el conocimiento de otro idioma más que el español.



| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | | | X | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | | X |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | X | | | |
| Conocimientos técnicos | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE AUXILIAR DE BODEGA

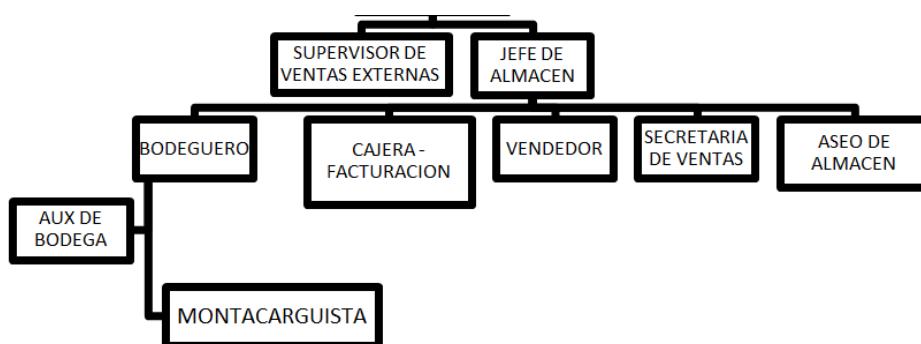
EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Auxiliar de Bodega

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. | DEPARTAMENTO: Bodega.

PUESTO SUPERIOR: Bodeguero.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

La persona en este puesto se encarga de brindar apoyo a todas las actividades a realizarse en la bodega, manteniendo la misma limpia y ordenada.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Es responsable de colaborar con las demás personas que laboran en la bodega.
- Es responsable de cumplir con las tareas que le asignan sus superiores.
- Es responsable de la limpieza y orden de la bodega

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener estudios primarios, certificados de honorabilidad, responsabilidad y honradez

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: min 6 meses de experiencia y tener de 18 años en adelante.

IDIOMA: No especifica el conocimiento de otro idioma más que el español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |



| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | | X |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE MONTACARGUISTA

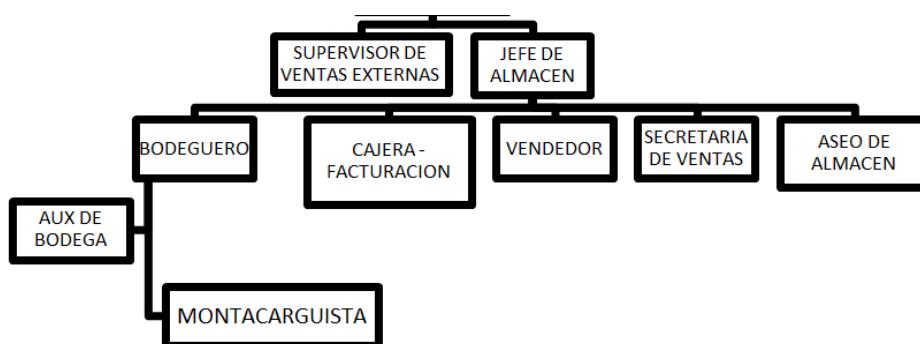
EMPRESA: Kerámikos S.A. PUESTO: Montacarguista.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. DEPARTAMENTO: Bodega.

PUESTO SUPERIOR: Bodeguero.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

Persona encargada de recibir productos y dejarlo en la bodega de manera organizada, distribuir el producto para entregar al cliente de acuerdo a las notas de entrega. Facturas y/o transferencias.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Verificar que cada producto que ingrese a las bodegas cumpla con la cantidad específica.
- Mantener limpia y organizada la bodega.
- Cumplir con las actividades asignadas por sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener estudios primarios o secundarios, poseer certificados de honorabilidad, honradez y responsabilidad.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 1 años de experiencia y tener de 20 años en adelante.

IDIOMA: No especifica el conocimiento de otro idioma más que el español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |



| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | | X |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | | | X | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE MERCADEO

EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Gerente de Mercadeo

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Comercial. | DEPARTAMENTO: Ventas.

PUESTO SUPERIOR: Gerente nacional de comercialización.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

La persona en este cargo tiene como objetivo posicionar e ingresar la marca a nivel de la región, realizando campañas de lanzamiento de productos o nuevas líneas de negocio, manejando relaciones públicas con clientes. A la vez tiene que incrementar las fuerzas de venta con herramientas de trabajo, responsabilizándose de las actividades definidas en los procedimientos de calidad dentro de la matriz de responsabilidades.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Estudiar el mercado y la factibilidad de una nueva línea de negocio.
- Conocer a la competencia, estudiarla y posicionar la marca arriba de ellos.
- Generar ventas utilizando herramientas y conocimientos necesarios
- Es responsable de realizar actividades delegadas por sus superiores

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores en decoración de interiores, ingeniería civil, arquitectura, alto nivel de conocimiento de computación.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 año de experiencia y 30 años

IDIOMA: Se requiere usar un correcto léxico español primordialmente, y de mejor manera si sabe otro idioma.

COMPETENCIAS CARDINALES.

NIVEL DE REQUERIMIENTO



| | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | X | |
| Iniciativa | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo | | X | | |
| Visión estratégica | X | | | |
| Toma de decisiones | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Gestión y logro de objetivos | X | | | |
| Orientación al cliente | X | | | |
| Pensamiento estratégico | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE ABASTECIMIENTO

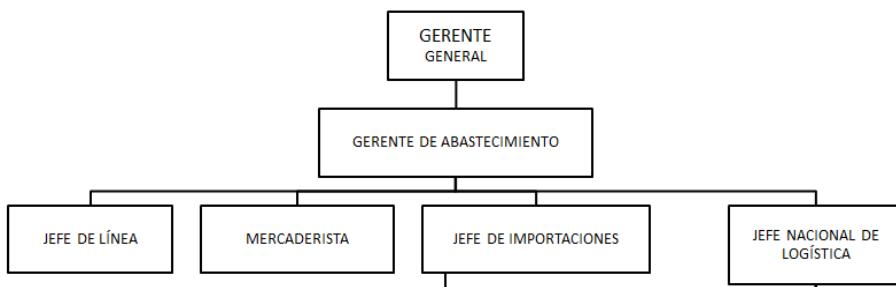
EMPRESA: Kerámikos S.A. PUESTO: Gerente De Abastecimiento.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Gerencial. DEPARTAMENTO: Abastecimiento.

PUESTO SUPERIOR: Gerente general

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

Personal encargado de que la cadena de valor en la empresa nunca le falte insumos para producir. En el departamento de abastecimiento se genera negocios con proveedores para mantener abastecida la cadena de producción.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Autorizar compras nacionales e internacionales.
- Analizar y manejar el presupuesto de compras y bodegas.
- Buscar nuevos proveedores.
- Autorizar los pedidos de los almacenes.
- Optimizar costos logísticos en las operaciones de compra de la empresa.
- Supervisar y generar métodos de distribución física de la mercadería comprada.
- Es responsable de las actividades definidas en los procedimientos de calidad.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores relacionados con el área de compras, ingeniería comercial o economía y un alto conocimiento de informática.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 5 años de experiencia y 25 años en adelante.

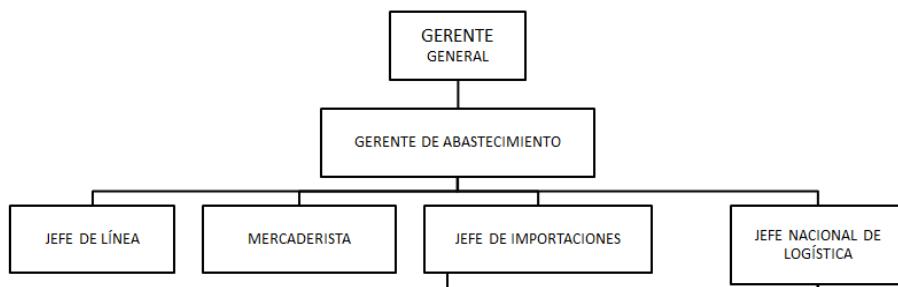
IDIOMA: Se requiere usar un correcto léxico español primordialmente, y de mejor manera si sabe otro idioma.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | X | | |
| Iniciativa | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo | X | | | |
| Visión estratégica | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Responsabilidad | X | | | |
| Pensamiento estratégico | X | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | X | | | |
| Productividad | | X | | |
| Trabajo en equipos | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE LÍNEA

| | |
|---|-------------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Jefe de línea. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativa | DEPARTAMENTO: Abastecimiento. |
| PUESTO SUPERIOR: Gerente de Abastecimiento. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |



SÍNTESIS DEL PUESTO:

El personal que desempeñe este puesto es quien esté a cargo de realizar capacitaciones para dar a conocer el funcionamiento de cada producto, la calidad de cada uno, estos brindan apoyo a sus compañeros mediante la transmisión de conocimientos de los productos haciendo que sus compañeros sepan bien como tienen que vender cada producto.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Generar capacitaciones al personal de ventas.
- Preocuparse por el estado financiero de su línea de productos a cargo.
- Preocuparse por generar faltas de su producto cuando un cliente necesite.
- Negociar precios de venta y compra de los productos a su cargo.
- Realizar las actividades asignadas por su superior.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener estudios superiores en administración de empresas, economía, comercio internacional, conocimientos relacionados con gestión de abastecimiento y gestión de compras.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 años de experiencia dentro de lo cual debió desempeñarse en algún trabajo a presión y 24 años en adelante.

IDIOMA: Se requiere usar un correcto léxico español primordialmente, y de mejor manera si sabe otro idioma.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| | | | | |

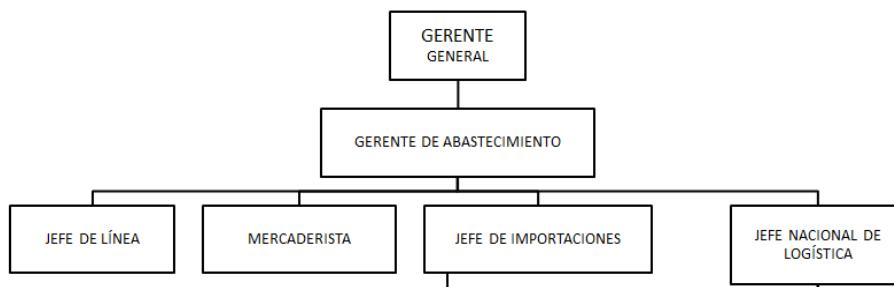


| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | | X |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Visión estratégica | | X | | |
| Toma de decisiones | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | X | | | |
| Tolerancia a la presión del trabajo | | X | | |
| Trabajo en equipo | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE MERCADERISTA

| | |
|--|------------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Mercaderista. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativo. | DEPARTAMENTO: Abastecimiento |
| PUESTO SUPERIOR: Gerente de Abastecimiento | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |



SÍNTESIS DEL PUESTO:

El personal a cargo de este puesto, deberá aplicar sus conocimientos en control de inventarios y brindar apoyo generando informes de existencias en las mismas, generando a su vez mayor rotación de productos

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Supervisar los inventarios.
- Generar rotación de inventarios.
- Preocuparse por tener inventarios surtidos y capaces de suplir las necesidades de los clientes.
- Generar evaluaciones e informes sobre la fuerza de ventas que tiene la empresa.
- Elaborar reportes que soporten el trabajo realizado.
- Gestionar la mercadería que se vende y que se compra en la empresa.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener estudios superiores en administración de empresas, economía, comercio internacional.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 años de experiencia dentro de lo cual debió desempeñarse en algún trabajo a presión y 24 años en adelante.

IDIOMA: Se requiere usar un correcto léxico español primordialmente, y de mejor manera si sabe otro idioma.

| | |
|--------------------------|----------|
| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE |
|--------------------------|----------|

| | REQUERIMIENTO | | | |
|---|---------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | | X |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Visión estratégica | X | | | |
| Toma de decisiones | X | | | |
| Conducción de personas | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | X | | | |
| Pensamiento estratégico | | X | | |
| Comunicación eficaz | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE IMPORTACIONES

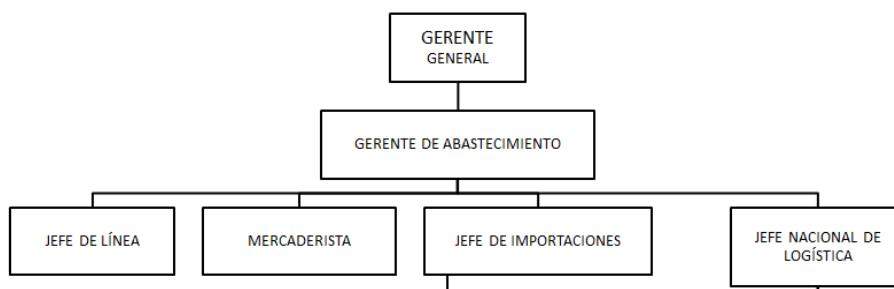
EMPRESA: Kerámikos S.A. PUESTO: Jefe de importaciones

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativa. DEPARTAMENTO: Abastecimiento

PUESTO SUPERIOR: Gerente de Abastecimiento.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

La persona en este cargo es la que autoriza las solicitudes de compra de la empresa, y elabora las notas de pedido. Se preocupa tanto de los envíos de dinero a los bancos respectivos, como la inspección de origen de mercadería, el costo del transporte y cobertura de seguro de la mercadería. El jefe de importaciones es quien se encarga de las liquidaciones en lo que compete a importaciones, como por ejemplo los pagos de impuestos en aduanas, emisión de cartas de crédito. Así mismo al jefe de importaciones tiene que generar informes sobre las actividades que se realizan en cuando a importaciones, para generar feedbacks con sus superiores.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Debe aprobar las solicitudes de compras.
- Debe analizar bien cada solicitud de compra y generar notas de pedido conforme a las solicitudes.
- Coordinar actividades con el resto de mandos.
- Emitir y actualizar semanalmente el control de importaciones.
- Generar la liquidación de importaciones.
- Debe realizar las actividades asignadas por su superior.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener el título de ingeniería comercial, economía, comercio internacional.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 3 años de experiencia y 25 años en adelante.



IDIOMA: Se requiere usar un correcto léxico español primordialmente, y de mejor manera si sabe otro idioma.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | | X | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | | X |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Visión estratégica | X | | | |
| Toma de decisiones | X | | | |
| Dirección de equipos de trabajo | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Orientación al cliente externo e interno | | X | | |
| Comunicación eficaz | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE DE IMPORTACIONES

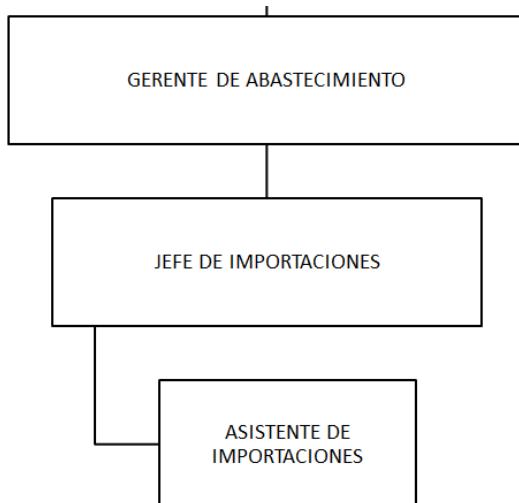
EMPRESA: Kerámikos S.A. PUESTO: Asistente de Importaciones.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativa DEPARTAMENTO: Abastecimiento.

PUESTO SUPERIOR: Gerente de Importaciones.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

La persona en este cargo debe realizar informes finales sobre saldos de inventarios de Kerámikos, preocupándose así de mantener siempre abastecida en stock las bodegas. El asistente de importaciones tiene que informar consecutivamente al gerente de adquisiciones para que coordinen que es lo que falta y que es lo que se necesita, de esta manera el asistente de importaciones siempre debe estar supervisando los pedidos por los clientes y las existencias en inventarios.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Es responsable de todas las actividades delegadas por el gerente de adquisiciones.
- Es responsable de mantener informado al gerente de adquisiciones sobre los saldos en inventarios.
- Es responsable de las actividades definidas en los procedimientos de calidad dentro de la matriz de responsabilidades.
- Se debe preocupar por no generar un exceso de stock, ni escases de stock, y siempre mantener los inventarios en niveles de abastecimiento óptimo.

REQUISITOS DEL PUESTO.



FORMACIÓN BÁSICA: Debe estar cursando estudios superiores en administración de empresas, economía, comercio internacional.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 años de experiencia dentro de lo cual debió desempeñarse en algún trabajo a presión y 22 años en adelante.

IDIOMA: Se requiere usar un correcto léxico español primordialmente, y de mejor manera si sabe otro idioma.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | X | |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Orientación al cliente externo e interno | X | | | |
| Comunicación eficaz | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE NACIONAL DE LOGÍSTICA

EMPRESA: Kerámikos S.A. PUESTO: Jefe Nacional de Logística.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativo DEPARTAMENTO: Logística

PUESTO SUPERIOR: Gerente de Abastecimiento.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

El encargado de este puesto debe controlar bodegas, inventarios de productos terminados, planificar a nivel del país los despachos de productos, con sus conocimientos en logística se mejora las redes logísticas, coordinar con el resto de departamentos para poder mejorarla situación actual de la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Debe controlar las bodegas.
- Planificar inventarios en las bodegas.
- Determinar cómo medir parámetros de inventarios de producto terminado
- Determinar cuándo es necesaria una reposición de inventario.
- Coordinar con el departamento de abastecimiento para gestionar turnos de trabajo de transportistas.
- Mantener un equipo de transportistas que proporcionen un buen servicio de entregas de producto a los clientes.
- Revisión de reclamos.
- Coordinar, controlar y realizar seguimientos sobre los procesos logísticos.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener estudios universitarios, con mención en logística.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 años de experiencia y tener de 27 años en adelante.

IDIOMA: No especifica el conocimiento de otro idioma más que el español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | X | | |
| Iniciativa | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Visión estratégica | X | | | |
| Toma de decisiones | X | | | |
| Conducción de personas | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Gestión y logro de objetivos | X | | | |
| Responsabilidad | X | | | |
| Pensamiento estratégico | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE REGIONAL DE LOGÍSTICA

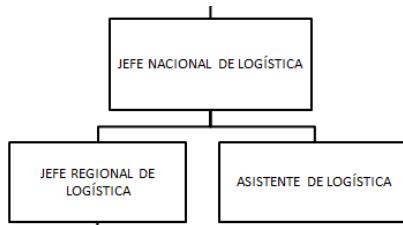
EMPRESA: Kerámikos S.A. PUESTO: Jefe Regional de Logística.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativa. DEPARTAMENTO: Logística.

PUESTO SUPERIOR: Gerente Nacional de Logística.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

La persona a cargo de este puesto se preocupa de coordinar con los jefes regionales de bodegas para la evaluación y selección del personal que se requiera. Analiza el tema sobre mejorar el recibimiento y salida de productos o materias primas.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Coordinar con los jefes regionales para reuniones de propuestas sobre mejoramiento en las redes logísticas de las empresas.
- Coordinar con los jefes regionales para la evaluación y selección de personal que se requiera.
- Generar propuestas que mejoren las redes logísticas de la empresa.
- Coordinar el mantenimiento de vehículos y equipos de bodega.
- Mantener comunicación con logística de plantas para mantener actualizados los programas de producción.
- Dar seguimiento a los compromisos del área de logística con el área de ventas.
- Es responsable de realizar otras actividades que le asignen dentro de la empresa sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener estudios universitarios, y especializado en logística.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 años de experiencia y tener de 27 años en adelante.

IDIOMA: No especifica el conocimiento de otro idioma más que el español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | X | | |
| Iniciativa | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Visión estratégica | X | | | |
| Toma de decisiones | X | | | |
| Conducción de personas | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Gestión y logro de objetivos | X | | | |
| Responsabilidad | X | | | |
| Pensamiento estratégico | | X | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE JEFE REGIONAL DE BODEGA

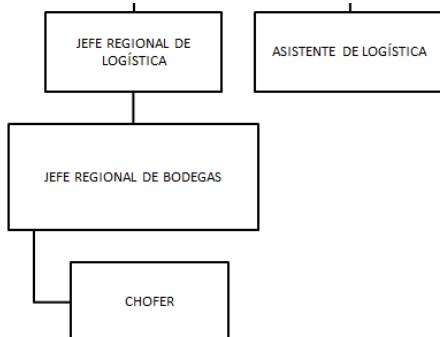
EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Jefe Regional de Bodega

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Bodega | DEPARTAMENTO: Logística.

PUESTO SUPERIOR: Jefe regional de Bodega.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

Persona encargada de gestionar e personal de las bodegas de la región, organizando horarios de trabajo, turnos de trabajo, turnos de trabajo para transportistas y supervisar el cumplimiento de los mismos. El jefe regional brinda apoyo de conocimiento a sus subordinados siendo capaz de distinguir diferencias entre ellos y asignarles actividades adecuadas.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Administrar el personal encargado en las bodegas.
- Asignar responsables a los equipos de trabajo para generar reportes sobre el avance de las actividades.
- Organizar a los transportistas asignándoles turnos rotativos de trabajo.
- Coordinar y planificar entregas de productos en obra y anunciar a los asistentes de ventas.
- Verificar físicamente junto con el auditor interno el listado de productos rotos.
- Poner en marcha propuestas para mejorar el almacenamiento y conservación de productos y materias primas.
- Disminuir la cantidad de productos y materiales rotos durante el almacenamiento.
- Programar revisión de inventarios semanalmente.
- Realizar seguimiento de pedidos de reposición de inventarios.
- Elaborar informes mensuales por escrito sobre las condiciones en las que se encuentran los inventarios y los productos.
- Tiene que reportar a la gerencia periódicamente el nivel de existencias en inventarios, y tratar de anticiparse a épocas de escases.



REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe tener estudio bachiller, conocimiento básico en computación, poseer certificados de honorabilidad, honradez y responsabilidad.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 3 años de experiencia y tener de 23 años en adelante.

IDIOMA: No especifica el conocimiento de otro idioma más que el español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | | X |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Toma de decisiones | | | X | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | | X | | |
| Responsabilidad | X | | | |
| Conocimientos técnicos | | X | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CHOFER

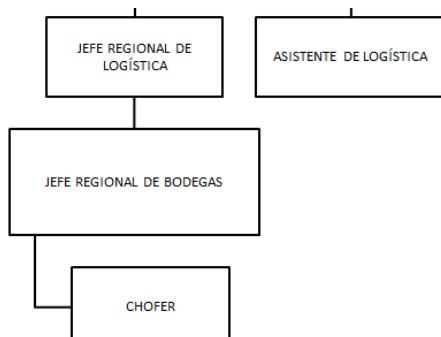
EMPRESA: Kerámikos S.A. PUESTO: Chofer.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Bodega. DEPARTAMENTO: Logística.

PUESTO SUPERIOR: Jefe regional de Bodega.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

El personal que acciona en este cargo, es el encargado de conducir vehículos y transportar mercaderías o cualquier insumo que se necesite ya sea para la entrega de productos a sus clientes o para recibir materiales de los proveedores.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Ser totalmente ético en cuanto a sus actividades.
- Trasladar mercaderías a sus destinos preestablecidos.
- No ingerir estupefacientes o alcohol durante el trabajo.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Debe haber cursado en la institución correspondiente para obtener el tipo de licencia tipo E, poseer certificados de responsabilidad, honradez y honorabilidad

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 años de experiencia y 23 años en adelante y que posea la licencia de conducir profesional.

IDIOMA: No especifica necesidad de otro idioma más que el español.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |



| | | | | |
|---|---|--|--|---|
| Adaptabilidad a los cambios | | | | X |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | | X |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Profundidad en el conocimiento de los productos | X | | | |



| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE DE LOGISTICA | |
|---|---------------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Asistente de Logística. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: | DEPARTAMENTO: Logística. |
| PUESTO SUPERIOR: Jefe Nacional de Logística. | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD A[JEFE NACIONAL DE LOGISTICA] --- B[JEFE REGIONAL DE LOGISTICA] A --- C[ASISTENTE DE LOGISTICA] </pre> | |
| SÍNTESIS DEL PUESTO: | |
| <p>El cargo implica brindar apoyo al jefe nacional de logística realizando actividades asignadas por su superior, generar informes que indiquen la situación logística en la que se encuentra la empresa.</p> | |
| RESPONSABILIDADES DEL PUESTO. | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Recibir pedidos para abastecimiento de bodegas. - Coordinar el despacho a ALMACÉNes. - Revisar stock para atender ventas puntuales. - Atender solicitudes de despacho urgentes. - Elaboración de un presupuesto para el pago a proveedores de transporte. - Preparación de reportes de logística. - Apoyo y colaboración en las actividades que realiza el jefe de logística. - Responsable de las actividades definidas en los procedimientos de calidad. | |
| REQUISITOS DEL PUESTO. | |
| <p>FORMACIÓN BÁSICA: Debe por lo menos estar cursando estudios universitarios afines al cargo.</p> | |
| <p>EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 años de experiencia y tener de 20 años en adelante.</p> | |
| <p>IDIOMA: No especifica el conocimiento de otro idioma más que el español.</p> | |
| COMPETENCIAS CARDINALES. | |
| NIVEL DE REQUERIMIENTO | |



| | A | B | C | D |
|---|---|---|---|---|
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | | X |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Responsabilidad | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

EMPRESA: Kerámikos S.A. PUESTO: Asistente de servicio al cliente.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Administrativo. DEPARTAMENTO: Logística.

PUESTO SUPERIOR: Jefe Nacional De Logística.

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

El personal a cargo se preocupa de que la atención al cliente sea óptima, y elabora indicadores para medir los reclamos de los clientes ya sea en el nivel de atención o a nivel de producto. El asistente de servicio al cliente verifica que la satisfacción del cliente, se encarga fundamentalmente de la entrega de los productos al cliente y todas las actividades que desencadena como por ejemplo el flete, de esta manera el cliente se siente satisfecho y cómodo con las compras en la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Debe llevar un archivo mensual de reclamos y de sugerencias de atención al cliente.
- Debe atender a los clientes que esperan la entrega de producto en bodega regional.
- Elaborar órdenes de pago para proveedores de servicios en bodega regional.
- Debe cumplir con todas aquellas actividades que determine la jefatura nacional de logística.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Por lo menos que esté cursando estudios universitarios a fines al cargo, conocimiento de paquetes informáticos.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 1 año de experiencia dentro de lo cual debió desempeñarse en algún trabajo a presión y 23 años en adelante.

IDIOMA: Se requiere usar un correcto léxico español primordialmente, y de mejor manera si sabe otro idioma.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|--|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | | | X | |
| Iniciativa | | | | X |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Orientación al cliente externo e interno | | | X | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE GERENTE DE MARKETING

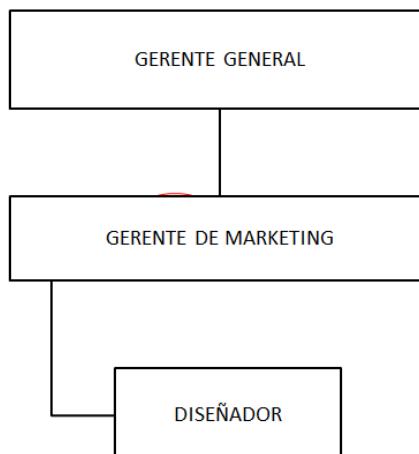
EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Gerente de Marketing.

NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO:

ÁREA / DIRECCIÓN: Gerencial. | DEPARTAMENTO: Marketing.

PUESTO SUPERIOR: Gerente general

ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO.



SÍNTESIS DEL PUESTO:

El gerente de marketing es la persona encargada de establecer estrategias y tácticas en cuanto al desarrollo de marca. Este puesto tiene un gran alcance e involucra la relación con la mayoría de los departamentos de la empresa.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Generar plan de marketing para la empresa.
- Generar desarrollo de marca para la empresa.
- Generar relaciones públicas para tener mayor cabida en el mercado.
- Intensificar la inteligencia competitiva en sus subordinados para generar posición en el mercado

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores en marketing o ingeniería comercial y cursos relacionados con el cargo, altos conocimientos de computación e informática.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 3 años de experiencia y 30 años

IDIOMA: Se requiere usar un correcto léxico español primordialmente, y de mejor manera si sabe otro idioma.



| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | X | | | |
| Iniciativa | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES: | | | | |
| Dirección de equipos de trabajo | X | | | |
| Visión estratégica | X | | | |
| Toma de decisiones | | X | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Gestión y logro de objetivos | X | | | |
| Orientación al cliente | X | | | |
| Pensamiento estratégico | X | | | |



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE DISEÑADOR

| | |
|--|-------------------------|
| EMPRESA: Kerámikos S.A. | PUESTO: Diseñador. |
| NOMBRES DEL TITULAR DEL PUESTO: | |
| ÁREA / DIRECCIÓN: Marketing. | DEPARTAMENTO: Marketing |
| PUESTO SUPERIOR: Gerente de marketing | |
| ORGANIGRAMA PARCIAL DEL PUESTO. | |
| <pre> graph TD GG[GERENTE GENERAL] --- GM[GERENTE DE MARKETING] GM --- D[DISEÑADOR] </pre> | |

SÍNTESIS DEL PUESTO:

Personal encargado de generar coherencia entre diseño y marca, se preocupa por la imagen corporativa, publicidad, competir con otros productos en cuanto a diseño. Generalmente este cargo implica ser muy innovador ya que se tiene que diferenciar de la competencia con cosas creativas e innovadoras. El cargo presente tiene fundamental importancia al entender las tendencias de moda de los clientes en cuanto a su producto.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO.

- Debe cumplir con las actividades definidas dentro de los procedimientos de calidad en la matriz de responsabilidades.
- Debe generar informe de actividades.
- Analizar los productos de las competencias, generar diferencia de ellos como mejor diseño de producto.
- Es responsable de realizar actividades delegadas por sus superiores.

REQUISITOS DEL PUESTO.

FORMACIÓN BÁSICA: Estudios superiores en diseño y acompañado de un alto nivel de conocimiento en paquetes informáticos.

EXPERIENCIA Y EDAD REQUERIDA: 2 años de experiencia y 23 años en adelante.

IDIOMA: Se requiere usar un correcto léxico español primordialmente, y de mejor manera si sabe otro idioma.

| COMPETENCIAS CARDINALES. | NIVEL DE REQUERIMIENTO | | | |
|---------------------------------------|------------------------|---|---|---|
| | A | B | C | D |
| Compromiso | X | | | |
| Adaptabilidad a los cambios | X | | | |
| Ética | X | | | |
| Innovación y creatividad | X | | | |
| Iniciativa | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES. | | | | |
| Visión estratégica | | | X | |
| Toma de decisiones | X | | | |
| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO. | | | | |
| Conocimientos técnicos | X | | | |
| Productividad | X | | | |
| Pensamiento estratégico | | | X | |



DISEÑO DE TRABAJO DE TITULACIÓN.



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Propuesta de un Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca, caso de estudio empresa Kerámikos. Periodo 2015”

Diseño de Trabajo De titulación
Previo a la obtención del
Título de Ingeniero Comercial

AUTORES:

Johnny Raúl Lalvay Morocho.

Ariel Andrés Sempértegui Jarrín.

ASESORA:

Eco. Lucía Domínguez.

CUENCA – ECUADOR

2015



DISEÑO DE TABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN.

Propuesta de un modelo de gestión del talento humano por competencias para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca, caso de estudio empresa Kerámikos. Periodo 2015.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Mediante la realización de esta investigación se pretende diseñar y proponer un modelo de gestión por competencias para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca. Pues, en el mismo se visualiza algunas falencias de gestión de talento humano, dentro de los cuales, y las más frecuentes que ocurren en este sector son: un desconocimiento de delimitación de responsabilidades y funciones en el puesto de trabajo, una baja comunicación interpersonal dentro de la empresa y una gran rotación de empleados debido a un manual de funciones inadecuado.

La gestión por competencias es una herramienta gerencial que nos permite evaluar las competencias personales para cada puesto de trabajo, de ésta manera ayuda desarrollar competencias innovadoras para el desenvolvimiento personal de los empleados.

Además permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia un puesto de trabajo; y establecer de una manera medible todas las características con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad.

Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones concentrándonos en el desempeño



de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental de un desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

La gestión por competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo, esto significa que el modelo de gestión por competencia se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los recursos.

Para lograr el objetivo de diseñar un modelo de gestión por competencias para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca, se acudirá al desarrollo de cada uno de los elementos esenciales y pertinentes al tema, de manera que nos permita generar planes de acción.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

El presente trabajo de investigación para la obtención del Título de Ingeniero Comercial se lo realizará al sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca.

En la ciudad de Cuenca, existen 62 empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de la cerámica, las cuales estudiaremos y analizaremos modelos adecuados de gestión por competencias en cada puesto de trabajo, con el fin de que nos permita diseñar un modelo que contribuya a la productividad de las empresas del sector.

Además, para nuestro estudio tomaremos como base principal la empresa Kerámikos, la cual se dedica a la producción de la cerámica y se caracteriza por la venta de acabados decorativos para la construcción, siendo así una de las empresas más competitivas del sector.

El trabajo de investigación se basa en un levantamiento de información enfocado por puestos de trabajos existentes e ideales, y la climática laboral en las organizaciones. Lo cual levantar la información adecuada para el desarrollo de nuestra investigación, nos tomará un tiempo de aproximadamente de 4 meses.



4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

“En el sector cerámico del mercado de Cuenca del Ecuador, no existe una conciencia sobre la importancia de una adecuada gestión de talento humano.”

En el sector cerámico del mercado de Cuenca del Ecuador, se encuentra una gran concentración de empresas dedicadas a la comercialización de la cerámica, debido a las condiciones del territorio. Razón por la cual, las empresas del sector buscan ser competitivas y cada vez más productivas una que la otra, concentrándose en variables como la optimización en la logística de las empresas, establecimiento de estrategias de negociación con los proveedores para reducir precios de compra; dejando de lado un tema muy importante como lo es el Talento Humano. Muchas empresas del sector, en sus actividades operacionales no se preocupan en las condiciones que el talento humano se encuentra operando, y al mismo tiempo no existen procesos necesarios de inducción, y capacitación en caso de que exista una rotación imprevista dentro del personal para prevenir momentos improductivos.

Cabe señalar que la gran mayoría de empresas del sector cerámico localizadas en el ciudad de Cuenca, corresponden a grupos familiares ubicadas dentro de la categoría PYME, y los propietarios de estas organizaciones enfocan sus objetivos en sus intereses personales y no utilizan un modelo de gestión por competencias apropiado para sus empresas, teniendo como consecuencia altos índices de rotación de personal, inadecuado flujo de comunicación, un ineficiente delimitación de las responsabilidades de su personal, Y así mismo se desconoce por completo la productividad potencial del personal.



5. OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión de talento humano basado en competencias, para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca, como contribución a su productividad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las ventajas y desventajas de los Modelos de Gestión de Talento Humano predominantes en el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca.
- Examinar la situación actual de la Gestión del Talento Humano en la empresa de Kerámikos.
- Comparar la Gestión del Talento Humano manejada por la empresa de Kerámikos con la utilizada en el sector de cerámica de comercialización de la ciudad de Cuenca.
- Diseñar el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca.

6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

6.1 MARCO DE ANTECEDENTES.

La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de asumirse como un costo para considerarse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones, lo que supone la aparición de una nueva perspectiva de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. En la actualidad dentro del papel preponderante que alcanza la gestión de recursos humanos, se



habla de gestión por competencias, que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de éstas se enfoca desde diferentes ángulos, tanto macro estructuralmente, a nivel de la organización como un sistema, como desde el punto de vista particular de cada trabajador. Así, se habla de determinación de competencias, normalización de competencias, evaluación de competencias, formación por competencias, certificación de competencias, carpetas, modelos y perfiles de competencias.

Aunque se venía hablando de las competencias en los círculos pedagógicos desde los años 20 (Del Pino, 1997 citado por Marrero, Martínez, Sánchez, 2004), es en 1973 cuando se empieza a tomar en consideración este término, hecho este impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, profesor de Harvard, a través de la publicación de un artículo titulado “Testing for Competence Rather than Intelligence”, quien define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer incesantemente y ampliar su campo de aplicaciones, inicialmente restringido a la selección de personal, a otros muchos campos. Este término es retomado en los 90 a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional (Marrero, Martínez, Sánchez, 2004).

Existen diferentes corrientes de pensamiento para el estudio de las competencias que surgen en un lugar determinado impulsadas por una persona o institución y forman una escuela a la que se van sumando los investigadores, organizaciones y gobiernos que comparten los supuestos que sustentan dichas teorías. Así surgen la escuela americana, la británica y la francesa siguiendo, cada una por su lado, los enfoques conductista, funcional y constructivista respectivamente.

http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008_05_01_archive.html



6.2 MARCO TEORICO.

MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

“Un modelo no es sino un instrumento que elabora el estudio de una realidad compleja con el fin de describirla y profundizar en su conocimiento y en el de los factores que la componen” (Longo, 2004).

El concepto se complementa más adelante, al indicar “No pretende suministrar la única explicación posible de una realidad compleja, pero sí facilitar el acceso a la misma” (Longo, 2004). Esto permite visualizar que la adopción de un modelo facilita el abordaje del tema de competencias en materia de gestión del talento humano.

Asimismo, la acepción del concepto de competencias definido por uno de los primeros autores de esa materia, según el cual, competencias son “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”. (McClelland, D. Citada por Candela R., 2008).

Siguiendo este enfoque conceptual, las competencias se entienden como una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas poseen o pueden llegar a desarrollar y demostrar en las situaciones reales del entorno laboral, de conformidad con los requerimientos de los cargos que ejecutan y la organización en la que se desempeñen. Los enfoques competenciales se basan en tres tipos de saber: el saber, el saber ser y el saber hacer.

El saber está conformado por información específica de instrumentos cognitivos; el saber hacer, se constituye por el conjunto de procedimientos necesarios para el desempeño de una determinada actividad y el saber ser, corresponde a las actitudes necesarias para tener desempeños idóneos. Por lo tanto, no se puede afirmar que las competencias se adquieren exclusivamente desde la transferencia educativa, más bien son el reflejo de un contexto laboral que integra su cultura, sus códigos de



conducta, sus formas de operación y los medios formales e informales de interrelación y comunicación, utilizados por los trabajadores. (Cruz, 2002).

A partir de lo anterior, se puede construir el concepto de gestión por competencias, como un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, las habilidades y las actitudes específicas para cada puesto de trabajo, en procura de propiciar el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto de la organización.

Es así como, la gestión por competencias debe estar alineada a la estrategia institucional, considerando en este sentido cinco elementos que componen la cadena de alineamiento, a saber:

- La estrategia con todos sus elementos (visión, misión, objetivos, estrategias y tácticas).
- El marco de competencias de las personas (insumos con los cuales trabajamos).
- Los procesos de trabajo (cómo trabajamos).
- Los indicadores de gestión (para qué trabajamos).
- La cultura y el clima organizacional (en qué ambiente trabajamos) (Martínez, 2005).

Sumado a lo anterior, se debe señalar que, “El desalineamiento de las competencias de las personas respecto a los requerimientos de competencias para implementar una estrategia es una de las principales fuentes de fracaso de las organizaciones” (Martínez, 2005).

http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/58_59/gabriela_romero.pdf

ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública (58-59): 81-126, 2010



6.3 MARCO CONCEPTUAL

Dentro del área de la administración de empresas, una variable muy importante que controlar es el constante cambio que ocurre en el entorno de las empresas. Y del mismo modo, un factor variable de la empresa que concurre a los cambios paralelamente es el factor humano. Es por esto, que el administrador de una organización tiene que coordinar los recursos con los cambios, y al mismo tiempo direccionar esfuerzos de trabajo. Por lo mismo, tomaremos en cuenta conceptos claves y así poder resolver las problemáticas planteadas en los objetivos.

Los conceptos que pondremos en consideración son:

- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS O GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.

La gestión de talento humano, o administración de recursos humanos es parte funcional administrativa de una empresa encargada en la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

La gestión de talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

“Chavenato”

- GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

La gestión por competencias se entiende como la búsqueda de relación entre los empleos y las personas, haciendo énfasis en las personas. Este enfoque trata de buscar el modo de desarrollar y explotar las competencias individuales y colectivas, considerando el aprovechamiento óptimo que puede hacerse incluso mediante modificaciones en la



organización y sus productos/servicios (adaptado de UNE 66173:2003 IN).

¿Cuáles son las ventajas de una adecuada gestión por competencias?

La gestión por competencias tiene indudables ventajas para las empresas:

- Mejora el clima laboral
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados
- Mejora el absentismo y rotación
- Aumenta las capacidades de la organización
- Mejora el desempeño general de la organización

No obstante, la gestión por competencias conlleva un enfoque muy individualizado en el tratamiento de cada trabajador de la organización por lo que su uso únicamente da frutos en organizaciones con una gestión madura.

<http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-competencias>

- **RECURSOS.**

Son todos los elementos que se puede considerar como insumos para el proceso de producción en una empresa. Los cuales tienen un valor estratégico determinados por el grado en que contribuyen al desarrollo de capacidades, aptitudes medulares y ventajas competitivas.

<http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

- **CAPACIDADES.**

Son las habilidades de las personas que conforman una empresa para aprovechar los recursos de manera que se logre una condición deseada.



Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades conocimientos de sus empleados, es por eso que el capital humano es uno de los factores más valiosos en una organización.

<http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>

- CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

- PRODUCTIVIDAD.

Según los diccionarios de términos económicos, se entiende como productividad “la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”. Generalmente se mide la productividad del trabajo, es decir, la producción anual de cada trabajador, cuantificando así qué cantidad de bienes o servicios es capaz de fabricar cada persona con empleo en un



periodo determinado. La productividad indica el mejor o peor uso que se hace de los factores de producción de una economía concreta, lo que teóricamente refleja su capacidad de competir con eficacia en el mercado. Por tanto, evalúa la cantidad de bienes que produce una empresa según el número de personas que trabajan en ella y la cantidad de tiempo, materiales y recursos necesarios para producir esos bienes.

<http://www.gedesco.es/blog/definicion-de-productividad>

7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

Con un modelo de gestión por competencias, pretendemos comprobar lo siguiente:

1. Predomina un manejo empírico de la Gestión de Talento Humano en el sector cerámico de comercialización de la ciudad Cuenca.
2. El desempeño del personal de la empresa Kerámikos, al no estar con el acompañamiento de procesos de selección, reclutamiento y capacitación de personal apropiados, no es eficiente.
3. La comparación de los modelos de gestión por competencias, permitirán encontrar puestos de trabajo diferentes a la empresa Kerámikos.
4. Dentro de las falencias identificadas en el modelo de gestión del sector cerámico de comercialización, encontraremos temas de capacitaciones necesarias para impartirlas
5. Los modelos de gestión actuales en el sector cerámico de comercialización de la ciudad de cuenca, cuentan con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.



8. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

| Variables | Indicador | Fórmula | Índice de medida | Período de tiempo |
|--|---|--|----------------------------------|-------------------|
| - Satisfacción general de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción con los productos vendidos • Satisfacción con el servicio | $\frac{\# \text{ de productos devueltos por el cliente}}{\# \text{ Total de productos vendidos}}$ $\frac{\# \text{ de quejas de clientes atendidos}}{\# \text{ Total de clientes atendidos}}$ | Porcentaje (%) Porcentaje (%) | Trimestral |
| - Efectividad de ventas | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en ventas | $\frac{\text{Total de clientes que compraron}}{\text{Total de clientes visitados}}$ | Porcentaje (%) | Trimestral |
| - Movilidad de Personal | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de Rotación de personal | $\frac{\# \text{ de bajas}}{\# \text{ total empleados}}$ | Porcentaje (%) | Trimestral |
| - Grado de Fidelización de Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Captación de Clientes | $\frac{\# \text{ clientes nuevos}}{\# \text{ clientes totales}}$ | Porcentaje (%) | Trimestral |
| - Rentabilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Margen neto de utilidad | $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$ | Porcentaje (%) | Anual |
| - Personal satisfecho en su cargo | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del personal | $\frac{\# \text{ de persona satisfecho}}{\# \text{ total de nómina}}$ | Porcentaje (%) | Trimestral |



9. DISEÑO METODOLÓGICO.

TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la realización de nuestro trabajo investigativo basado en un modelo de gestión por competencias utilizaremos una investigación descriptiva, en el cual a través de los problemas existentes en el sector, plantearemos objetivos de análisis, los cuales nos ayudarán a obtener los rasgos y características principales que describen la problemática a investigar, y de tal manera podamos obtener información adecuada para desarrollar el modelo de gestión por competencias para el sector cerámico de Cuenca.

Además, utilizaremos una investigación aplicativa, debido a que el trabajo de investigación comienza a través de una situación inicial, en la cual después de obtener información descriptiva, estudiaremos los perfiles de trabajo ideales y a través de esto propondremos una solución a las faltantes existentes en las empresas.

MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

La metodología de investigación en la que nos apoyaremos para nuestro trabajo, son:

-El método adecuado de investigación es el inductivo, método que consiste en obtener conclusiones generales de premisas particulares, situación clara que explica el comportamiento de nuestro trabajo investigativo, en el que diseñamos un modelo de gestión de talento humano para el sector cerámico de comercialización en Cuenca, enfocándonos en un caso de estudio como lo es Kerámikos.

-Para propósitos de nuestro estudio ejecutaremos una investigación cuantitativa, de manera que se nos haga posible tener datos reales sobre variables y factores influyentes en nuestro tema investigativo, y de esta manera actuar en la muestra representativa calculada, aplicando encuestas enfocadas a modelos de gestión de talento humano para el sector cerámico de comercialización de Cuenca.



POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el caso de nuestro estudio en el sector cerámico de Cuenca, consideraremos que existen 12 empresas, por lo tanto trabajaremos con el total de la población.

MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Cabe recalcar que nuestro trabajo investigativo, está aprobado por la gerencia de la empresa en caso de estudio. Las fuentes de información a utilizar son las siguientes:

- Fuente de información primaria

Se va a ejecutar encuestas dirigidas a empresas que conforman el sector cerámico de comercialización, de tal manera que nos facilite el conocimiento de una situación actual de la gestión del talento humano y su grado de aplicación.

- Fuente de información secundaria

Esta fuente de información está compuesta por todos los documentos escritos con peso y validez como, libros, papers y revistas. Donde encontraremos conceptos y guías de aplicación de los mismos

- Fuente de información terciaria

Será proporcionada por la base de datos institucionales, como por ejemplo:

- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).
- Superintendencias de Compañías, etc.



10. ESQUEMA TENTATIVO

CARATULA

RECONOCIMIENTO DE LOS DERECHOS DEL AUTOR

RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

RESUMEN

INDICE

INTRODUCCION

CAPÍTULO I.

1. ANTECEDENTES.

- 1.1 Reseña histórica del sector cerámico de comercialización de la ciudad Cuenca.
- 1.2 Descripción de la empresa Kerámikos.
 - 1.2.1 Nombre o razón social.
 - 1.2.2 Reseña histórica.
 - 1.2.3 Ubicación de la empresa.
 - 1.2.4 Misión.
 - 1.2.5 Visión.
 - 1.2.6 Estructura organizacional de la empresa.
 - 1.2.7 Descripción de la situación actual de la empresa.
 - 1.2.8 Políticas de la empresa.

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

- 2.1 Marco de antecedentes.



2.1.1 Antecedentes de la gestión de talento humano por competencias.

2.2 Marco teórico.

2.2.1 Administración del talento humano.

2.2.2 Gestión de talento humano.

2.2.3 Importancia de la gestión de talento humano.

2.3 Definición de competencias.

2.4 Importancia de la gestión por competencias.

2.5 Objetivos de un modelo de gestión por competencias.

2.6 Etapas de la gestión por competencias.

2.7 Funciones del departamento de talento humano.

2.7.1 Perfiles de puestos de trabajo en la empresa

2.7.1.1 Definición de perfil de puesto de trabajo en una empresa.

2.7.1.2 Antecedentes históricos de los perfiles de puesto de trabajo en una empresa.

2.7.1.3 Importancia de los perfiles de puesto de trabajo en una institución.

2.7.1.4 Análisis de los perfiles de puesto de trabajo en la empresa.

2.7.1.5 Descripción de los perfiles de puesto de trabajo en la empresa.

2.7.2 Reclutamiento y selección de personal.

2.7.3 Capacitación de personal.

2.7.4 Evaluación del desempeño.

2.7.4.1 Objetivos de la evaluación de desempeño.

2.7.4.2 Importancia de la evaluación de desempeño.

2.7.4.3 Ventajas y beneficios de la evaluación de desempeño.

2.7.4.4 Métodos de evaluación de desempeño.



- 2.7.4.4.1 Evaluación 360 grados o evaluación integral.
- 2.7.4.4.2 Evaluación en base al manejo por objetivos.
- 2.7.4.4.3 Evaluación en base a una escala de calificación.
- 2.7.4.5 Etapas de la evaluación.
- 2.7.4.6 Razones para evaluar el desempeño.
- 2.7.4.7 Consecuencias de no realizar la evaluación de desempeño.

CAPITULO III.

3 PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE TALENTO HUMANO EN EL SECTOR CERÁMICO DE CUENCA.

- 3.1 Estrategias de gestión para el departamento de recursos humanos.
- 3.2 Informe analítico situacional del sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca en el que podemos obtener los perfiles que las empresas manejan en la actualidad, y de la misma manera, obtener los perfiles que las empresas necesitan para poder posicionarse competitivamente.
- 3.3 Modelo de gestión de talento humano por competencias para el sector cerámico de comercialización de la ciudad de Cuenca basado en el caso de estudio empresa Kerámikos
 - 3.3.1 Diseño de perfiles de puesto para cada cargo o departamento de las empresas.
 - 3.3.2 Proceso de selección y reclutamiento de personal para las empresas.
 - 3.3.3 Proceso de planes de capacitación para los diferentes departamentos de las empresas.



3.3.4 Métodos de evaluación de desempeño al personal de las empresas.

3.4 Beneficios del modelo de gestión.

CAPITULO IV.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

4.1 Conclusiones.

4.2 Recomendaciones

11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

| TEMAS | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE | ENERO | FEBRERO | MARZO |
|--------------------------------|---------|-----------|-----------|-------|---------|-------|
| SELECCIÓN DEL TEMA | | | | | | |
| APROBACIÓN DEL TEMA | | | | | | |
| DISEÑO DE TEMA DE TESIS | | | | | | |
| APROBACIÓN DEL DISEÑO DE TESIS | | | | | | |
| DESARROLLO CAPITULO 1 | | | | | | |
| DESARROLLO DE CAPITULO 2 | | | | | | |
| DESARROLLO DE CAPITULO 3 | | | | | | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | | | | | |

12. PRESUPUESTO.

| MES \ GASTO | OCT | NOV | DIC | ENE | FEB | MAR | TOTAL |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| Transporte | 15 | 20 | 20 | 25 | 25 | 20 | 125 |
| Alimentación | 10 | 25 | 30 | 30 | 30 | 20 | 145 |
| Internet | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 60 |



| | | | | | | | |
|-----------------------------|----|----|----|----|----|----|-----|
| Copias | | 10 | 15 | 15 | 10 | 10 | 65 |
| Suministros de papelería | | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 60 |
| Impresiones | 10 | 15 | 30 | 30 | 20 | 40 | 145 |
| Empastado | | | | | | 40 | 40 |
| SUMA | | | | | | | 640 |

13. BIBLIOGRAFÍA.

- Idalberto Chiavenato, 2007. Administración de recursos humanos.
- Alles, Martha Alicia. Diccionario de competencias. La trilogía
- Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias.
- http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008_05_01_archive.html
- http://biblioteca.icap.ac.cr/rcap/58_59/gabriela_romero.pdf
- <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-competencias>
- <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>
- <http://www.gestiopolis.com/capital-intelectual-activos-intangibles-administracion-bibliotecas>
- http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html
- <http://www.gedesco.es/blog/definicion-de-productividad>
- <http://www.significados.com/personalidad>
- www.Keramikos.com.ec
- www.supercias.gov.ec