



## **DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

### **MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS I PROMOCIÓN**

**TEMA: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS  
ORGANIZACIONALES, LEVANTAMIENTO Y ELABORACIÓN  
DE DESCRIPTORES DE CARGOS POR COMPETENCIAS  
PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO DE YANBAL ECUADOR**

**AUTOR: ANDRÉS SEBASTIÁN MARÍN PAZUÑA**

**DIRECTOR: ING. XAVIER CONTRERAS**

**SANGOLQUÍ, 2015**

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Señor **ANDRES SEBASTIÁN MARÍN PAZUÑA** como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN RECURSOS HUMANOS**.

Quito, Enero del 2015

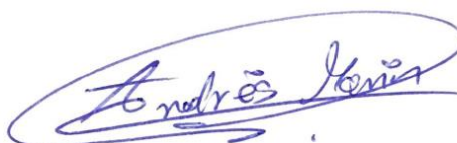


ING. XAVIER CONTRERAS  
DIRECTOR DE PROYECTO

## AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Andrés Sebastián Marín Pazuña, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Quito, Enero del 2015



ANDRÉS MARÍN  
MAESTRANTE

## AUTORIZACIÓN

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Quito, Enero del 2015

A handwritten signature in blue ink, reading "Andrés Marín", enclosed within a blue oval scribble.

ANDRÉS MARÍN  
MAESTRANTE

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación, lo dedico a mis padres Milton Marín y Nancy Pazuña quienes son mi ejemplo a seguir, mi orgullo y mi fuerza para continuar progresando, a mi tía Susana quien desde la distancia ha sido esa voz de aliento para luchar por mi futuro, a mi sobrina Anahí en quien busco ser un ejemplo de superación y esfuerzo para alcanzar sus objetivos y ser el orgullo de todos quienes la queremos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer primeramente a Dios por haberme permitido alcanzar un triunfo más en mi vida, a mis padres por todo el apoyo que me han brindado en todo momento durante esta y todas las etapas que he tenido en mi vida, al Ing. Javier Contreras por su asesoría y acompañamiento durante la elaboración del presente proyecto y a la Universidad de las Fuerzas Armadas y American Junior College por haberme permitido continuar con mi formación profesional en una institución de calidad y prestigio.

## INDICE DE CONTENIDO

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>CERTIFICACIÓN</b> .....                          | <b>I</b>   |
| <b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD</b> .....             | <b>II</b>  |
| <b>AUTORIZACIÓN</b> .....                           | <b>III</b> |
| <b>DEDICATORIA</b> .....                            | <b>IV</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....                        | <b>V</b>   |
| <b>INDICE DE CONTENIDO</b> .....                    | <b>VI</b>  |
| <b>INDICE DE GRÁFICOS</b> .....                     | <b>IX</b>  |
| <b>INDICE DE FIGURAS</b> .....                      | <b>IX</b>  |
| <b>INDICE DE TABLAS</b> .....                       | <b>IX</b>  |
| <b>RESUMEN</b> .....                                | <b>X</b>   |
| <b>ABSTRACT</b> .....                               | <b>XI</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                           | <b>XII</b> |
| <b>JUSTIFICACIÓN</b> .....                          | <b>XIV</b> |
| <b>CAPÍTULO 1. YANBAL ECUADOR S.A.</b> .....        | <b>1</b>   |
| 1.1 Reseña Histórica.....                           | 1          |
| 1.2 Misión .....                                    | 2          |
| 1.3 Visión .....                                    | 2          |
| 1.4 Valores.....                                    | 3          |
| 1.5 Principios .....                                | 3          |
| 1.6 Organigrama de Gerencia General.....            | 4          |
| <b>CAPÍTULO 2. COMPETENCIAS</b> .....               | <b>5</b>   |
| 2.1 Etimología de la palabra Competencia .....      | 5          |
| 2.2 Principales autores .....                       | 5          |
| 2.2.1 David McClelland.....                         | 6          |
| 2.2.2 Autores Contemporáneos.....                   | 7          |
| 2.3 Principales Componente de las Competencias..... | 9          |
| 2.3.1 Saber.....                                    | 10         |
| 2.3.2 Saber Hacer.....                              | 10         |
| 2.3.3 SABER ESTAR.....                              | 11         |
| 2.3.4 QUERER HACER .....                            | 11         |
| 2.3.5 PODER HACER.....                              | 12         |

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.5.1 Punto de Vista Individual.....                                                    | 12        |
| 2.3.5.2 Punto de Vista Situacional. ....                                                  | 12        |
| 2.4 Tipos de Competencias. ....                                                           | 13        |
| 2.4.1 Competencias Organizacionales .....                                                 | 14        |
| 2.4.2 Competencias Técnico Funcionales .....                                              | 14        |
| <b>CAPÍTULO 3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....</b>                                         | <b>15</b> |
| 3.1 Introducción .....                                                                    | 15        |
| 3.2 Modelo de Competencias .....                                                          | 15        |
| 3.2.1 Beneficios al Implementar un Modelo de Gestión de RRHH en base a Competencias... 16 |           |
| 3.2.1.1 Beneficios para la Organización. ....                                             | 17        |
| 3.2.1.2 Beneficios para el Empleado. ....                                                 | 17        |
| 3.2.1.3 Beneficios para el área de Recursos Humanos. ....                                 | 18        |
| 3.2 La Gestión por Competencias en los Subsistemas de RRHH. ....                          | 18        |
| 3.2.1 Análisis de Cargos y Perfiles Ocupacionales.....                                    | 18        |
| 3.2.2 Selección y Contratación. ....                                                      | 19        |
| 3.2.3 Formación y Desarrollo. ....                                                        | 19        |
| 3.2.4 Gestión del Desempeño.....                                                          | 20        |
| 3.2.5 Planes de Carrera y Sucesión .....                                                  | 21        |
| 3.2.6 Gestión de Clima y Cultura. ....                                                    | 21        |
| 3.2.7 Compensación Basada en Competencias. ....                                           | 21        |
| 3.3 Enfoque de la Gestión por Competencias. ....                                          | 22        |
| 3.3.1 Enfoque Anglosajón .....                                                            | 23        |
| 3.3.2 Enfoque Europeo .....                                                               | 24        |
| 3.3.3 Importancia de los Enfoques Anglosajón y Europeo.....                               | 25        |
| 3.4 Definición Científica de Gestión por Competencias. ....                               | 26        |
| <b>CAPÍTULO 4. MODELO DE COMPETENCIAS SEGÚN SPENCER Y SPENCER .....</b>                   | <b>28</b> |
| 4.1 Generalidades del modelo .....                                                        | 28        |
| 4.2 Clasificación de Competencias. ....                                                   | 29        |
| 4.3 Diccionario de Competencias de Hay McBer.....                                         | 31        |
| 4.3.1 Flexibilidad .....                                                                  | 31        |
| 4.3.2 Autoconfianza .....                                                                 | 32        |
| 4.3.3 Integridad .....                                                                    | 33        |
| 4.3.4 Identificación con la Organización .....                                            | 34        |



|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.3.5 Pensamiento analítico.....                                                                 | 35         |
| 4.3.6 Búsqueda de Información .....                                                              | 36         |
| 4.3.7 Pensamiento conceptual.....                                                                | 37         |
| 4.3.8 Orientación al logro .....                                                                 | 38         |
| 4.3.9 Iniciativa .....                                                                           | 39         |
| 4.3.10 Orientación al Cliente.....                                                               | 40         |
| 4.3.11 Comprensión interpersonal.....                                                            | 41         |
| 4.3.12 Comprensión de la organización.....                                                       | 42         |
| 4.4.13 Impacto e Influencia .....                                                                | 43         |
| 4.3.14 Desarrollo de Interrelaciones .....                                                       | 44         |
| 4.3.15 Desarrollo de personas .....                                                              | 45         |
| 4.3.16 Liderazgo .....                                                                           | 46         |
| 4.3.17 Dirección de personas .....                                                               | 47         |
| 4.3.18 Trabajo en equipo y cooperación.....                                                      | 48         |
| 4.3.19 Preocupación por el orden y la calidad .....                                              | 49         |
| 4.3.20 Autocontrol.....                                                                          | 50         |
| <b>CAPÍTULO 5. LEVANTAMIENTO DE DESCRIPTORES DE CARGOS.....</b>                                  | <b>51</b>  |
| 5.1 Introducción .....                                                                           | 51         |
| 5.2 Proceso de levantamiento Descriptores de Cargos por Competencias ..                          | 51         |
| 5.2.1 Identificación de Competencias Organizacionales.....                                       | 51         |
| 5.2.2 Sensibilización del proceso a colaboradores de Unidad de Negocio...55                      |            |
| 5.2.2.1 Cineforos.....                                                                           | 55         |
| 5.2.2.2 Habladores.....                                                                          | 56         |
| 5.2.3 Elaboración de descriptores de cargos en base al modelo de competencias de Hay McBer. .... | 57         |
| 5.2.3.1 Levantamiento de información .....                                                       | 57         |
| 5.2.3.2 Ponderación de actividades .....                                                         | 57         |
| 5.2.3.3 Identificación de competencias específicas y niveles por cargos .....                    | 59         |
| 5.2.3.4 Validación de competencias .....                                                         | 59         |
| 5.2.3.5 Registro de información .....                                                            | 59         |
| 5.2.3.6 Levantamiento de Descriptores de Funciones .....                                         | 59         |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                                                                        | <b>193</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                                                                      | <b>194</b> |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b> ..... | <b>195</b> |
|---------------------------|------------|

### **INDICE DE GRÁFICOS**

|                                                    |   |
|----------------------------------------------------|---|
| Gráfico 1.1: Organigrama de Gerencia General ..... | 4 |
|----------------------------------------------------|---|

### **INDICE DE FIGURAS**

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Componente de las Competencias .....                                      | 9  |
| Figura 2. Tipos de Competencias .....                                               | 13 |
| Figura 3. Modelo Iceberg .....                                                      | 28 |
| Figura 4. Análisis de la Misión de Yanbal en la identificación de competencias .... | 53 |
| Figura 5. Análisis de la Visión de Yanbal en la identificación de competencias .... | 53 |
| Figura 6. Análisis de Valores en la identificación de competencias. ....            | 53 |
| Figura 7. Análisis de Principios en la identificación de competencias.....          | 54 |
| Figura 8. Competencias Organizacionales de Yanbal Ecuador S.A. ....                 | 54 |
| Figura 9. Habladores Yanbal (Campaña de Comunicación).....                          | 56 |

### **INDICE DE TABLAS**

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1_Valores para ponderar actividades .....            | 58 |
| Tabla 2_ Fórmula para la ponderación de competencias ..... | 59 |

## RESUMEN

Si bien es cierto, el concepto de competencias no es nuevo en nuestro medio, podemos citar algunas definiciones importantes tales como: El factor diferenciador de éxito que a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito. Pero la gestión por competencias crece a pasos agigantados en el mundo laboral, en donde su concepto básico reconoce al talento humano de las organizaciones y nos permite lograr una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. (Lyle M. Spencer, 2008). El presente proyecto tiene como finalidad, en primera instancia, la identificación de Competencias Organizacionales en Yanbal Ecuador S.A., buscando fortalecer la cultura organizacional; utilizando diferentes estrategias de comunicación y buscar interiorizar comportamientos específicos de cada competencia alineados al pilar estratégico de la compañía como son la misión, visión, valores y principios. Adicionalmente se pretende actualizar información específica de cada cargo en relación a sus funciones y actividades, así como también trasladar y estructurar estos descriptores de cargos dentro del modelo de competencias propuesto por Hay/McBer, modelo que ha tenido éxito en varias organizaciones en el Ecuador y en otras a nivel internacional. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2003).

### **PALABRAS CLAVES:**

- **COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**
- **TALENTO HUMANO**
- **VENTAJA COMPETITIVA**
- **CULTURA ORGANIZACIONAL**
- **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

## **ABSTRACT**

Even though the concept of competence is not new in our environment, we can mention some important definitions such as: The differentiating factors of success which evaluate, train, develop and measure contribution success of a person in a job which makes some people better in a position, determining who is best placed or better able to develop that position successfully. But management skills are growing rapidly in the workplace, where its basic concept recognizes the human talent of organizations allowing to achieve a long term sustainable competitive advantage. (Lyle M. Spencer, 2008). This project aims, firstly, to identify the Organizational Skills in Yanbal Ecuador SA, seeking to strengthen the organizational culture ; using different communication strategies as well as, internalize specific behaviors of each competency based on the strategic pillar of the company such as mission, vision, values and principles. Additionally update specific information to each position in relation to its functions and activities, likewise, move and structure these position descriptors within the competency model proposed by Hay / McBer, which has been successful in several organizations in Ecuador and in others internationally. (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002).

### **KEYWORDS:**

- **ORGANIZATIONAL SKILLS**
- **HUMAN TALENT**
- **COMPETITIVE ADVANTAGE**
- **ORGANIZATIONAL CULTURE**
- **ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.**

## IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES, LEVANTAMIENTO Y ELABORACIÓN DE DESCRIPTORES DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA LA UNIDAD DE NEGOCIO DE YANBAL ECUADOR

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el cual se evalúan las competencias específicas de cada uno de los puestos de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los colaboradores.

En la actualidad, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen las personas que la conforman. De esta manera, el talento humano se convierte en el recurso más valioso que posee una organización.

Este rasgo distintivo, es la base de la competitividad en el mundo actual de las organizaciones, y está constituido básicamente por las competencias de las personas, es decir, sus conocimientos, habilidades y cualidades.

De ahí la importancia de implementar dentro de las organizaciones un modelo de gestión por competencias que permita conocer el nivel de competencias que poseen los colaboradores así como también captar de mejor manera los talentos adecuados para un cargo específico dentro de la organización.

La gestión por competencias, es un beneficio tanto para los colaboradores como para las organizaciones como tal, en primera instancia para el colaboradores porque permite enfocar de mejor manera su gestión, potencializar sus fortalezas y detectar y desarrollar sus oportunidades de mejora; para la organización por otro lado, es beneficiosa debido a que a través de las competencias, podemos alinear la gestión que realizan los colaboradores en su día a día al pilar estratégico de la compañía y a los

objetivos estratégicos que se puedan haber planteado buscando ser alcanzados en un tiempo determinado.

### **Objetivo general**

Fortalecer la cultura organizacional de los colaboradores de Yanbal Ecuador, alineándolos hacia el pilar estratégico de la compañía a través de la identificación de Competencias Organizacionales, Técnicas y Específicas de cada cargo.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar las Competencias Organizacionales de Yanbal Ecuador S.A. alineadas al pilar estratégico de la empresa.
- Actualizar los descriptores de cargos que existen actualmente en la Unidad de Negocio de la compañía.
- Estructurar descriptores de cargos por competencias bajo la metodología de Hay/McBer de los cargos de Unidad de Negocio de Yanbal Ecuador.

## JUSTIFICACIÓN

La realización de este proyecto dentro de Yanbal nos permitirá levantar información valiosa inicialmente de la organización como tal y adicionalmente de cada uno de los cargos existentes en la Unidad de Negocio de Yanbal Ecuador S.A., por medio de la cual podremos alinear a los colaboradores hacia el pilar estratégico de la compañía, fortalecer la cultura organizacional y adquirir la información inicial que servirá como pilar fundamental para más adelante implantar un modelo integral de gestión por competencias, el mismo que permita desarrollar y a su vez gestionar de mejor manera el recursos más importante de la organización como es el Recurso Humano.

Esta información es importante ya que cada colaborador debe conocer de manera directa cuáles son sus funciones principales y específicas, así como conocer que competencias requiere el cargo que ocupan o incluso para el subsistema de Selección de Personal poder realizar procesos de selección efectivos en base a las competencias específicas y técnicas que el cargo requiere posea el ocupante del mismo.

Con esta misma información el subsistema de Desarrollo Organizacional y Capacitación podrá estructurar planes de desarrollo para los colaboradores buscando cerrar aquellas brechas que no estén dentro del perfil de acuerdo a cada caso.

Como podemos ver, esta información es el cimiento que la organización necesita para poder alinear todos los subsistemas de Recursos Humanos hacia el Pilar Estratégico de la Compañía, y por ende a sus colaboradores.

## **Metodología de Investigación**

En el presente proyecto se utilizará una investigación de tipo descriptivo, debido a que se pretende dar a conocer las actividades y funciones principales de los cargos de la Unidad de Negocio de Yanbal Ecuador, así como también las competencias específicas y técnicas que el cargo requiere.

El propósito de estudio descriptivo es describir situaciones o eventos, dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que hace referencia. Este tipo de estudio sirve para analizar cómo es cómo se manifiesta un fenómeno y sus competencias (Hernández et Al, 1992).

## **Población**

Actualmente, Yanbal Ecuador cuenta con 644 colaboradores a nivel Nacional de los cuales 254 personas pertenecen a Unidad de Negocio y 390 son parte de Cadena de Abastecimiento.

Dentro de la Unidad de Negocio Yanbal Ecuador cuenta con 42 cargos, en donde un mismo cargo puede hacer referencia a varios puestos dentro de la organización.

Estos cargos mencionados serán parte primordial como objeto de estudio dentro del presente proyecto.



# **CAPÍTULO 1. YANBAL ECUADOR S.A.**

## **1.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Unique – Yanbal se constituye en Perú en el año 1967, cuando un hombre emprendedor y visionario, con experiencia en venta directa en Europa y EEUU, vio la gran oportunidad de desarrollo personal, profesional y económico que se tenía en esos países y decidió dar la misma oportunidad a la Mujer Latinoamericana. Ese hombre, es el Sr. Fernando Belmont, fundador de la Corporación. (Arias, 1998)

Yanbal es una empresa multinacional la cual se encuentra ubicada en varios países como son Perú, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Bolivia, Venezuela y España, adicionalmente posee laboratorios de investigación en Suiza y una empresa en Estados Unidos llamada Cosmos la cual centraliza los procesos de adquisición de materia prima.

La actual Presidente Ejecutiva de la Corporación es la señora Yanine Belmont, hija del fundador de la Corporación, en quien además se inspiró el señor Fernando Belmont para darle el nombre de Yanbal a sus empresas ubicadas en los diferentes países mencionados anteriormente tomando en cuenta las iniciales de su primer nombre y apellido; como la esencia de la empresa ha sido la mujer y el nombre sonaba masculino, decide cambiar la “E” por “A” dando como resultado YANBAL. (Yanbal Corporation)

Yanbal inicia sus operaciones en Ecuador el 23 de septiembre de 1977 en la ciudad de Guayaquil; traslada sus operaciones a la ciudad de Quito el 18 de septiembre de 1989, inaugurando su planta propia en noviembre del 2001 y su Centro de Distribución en el año 2009 el mismo que se encuentra ubicado en Aloag. (Yanbal Corporation)

Dentro del territorio nacional, Yanbal se encuentra ubicado en diferentes ciudades como son Guayaquil, Cuenca, Loja, Manta, Machala, Esmeraldas,

Santo Domingo, Ambato, Quevedo y la matriz ubicada en Quito; actualmente la responsabilidad de Gerente General de Yanbal Ecuador S.A. recae en el señor Carlos Gallegos Gutiérrez.

Yanbal es una empresa que produce y comercializa productos de belleza, perfumería, bisutería y cosméticos de alta calidad.

Su unidad estratégica es brindar la oportunidad de desarrollo a la mujer a través de su sistema de venta directa de productos de belleza.

Los productos llegan al consumidor final mediante la asistencia de Consultoras de Belleza, quienes son comerciantes independientes en donde su nivel de progreso se mide a través de la escalera del éxito. Yanbal es la primera empresa en el país en tener un sistema de crecimiento Multinivel.

Actualmente la empresa cuenta con alrededor de 644 colaboradores directos y más de 150.000 distribuidoras independientes o Yanbalistas.

Yanbal a lo largo de su trayectoria ha sido acreedora a varios reconocimientos y certificaciones nacionales e internacionales como son: premios Great Place to Work, EKOS de Oro, Basc, BPM, BPA, BPL e ISO. (Yanbal Corporation)

## **1.2 MISIÓN**

Elevar el nivel de vida de la mujer y de todos los que forman parte de la familia Yanbal Internacional, ofreciéndoles la mejor oportunidad de desarrollo económico, profesional y personal, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial.

## **1.3 VISIÓN**

Ser reconocida como la Corporación Latina de venta directa de productos de belleza más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de prosperidad para todos.

## **1.4 VALORES**

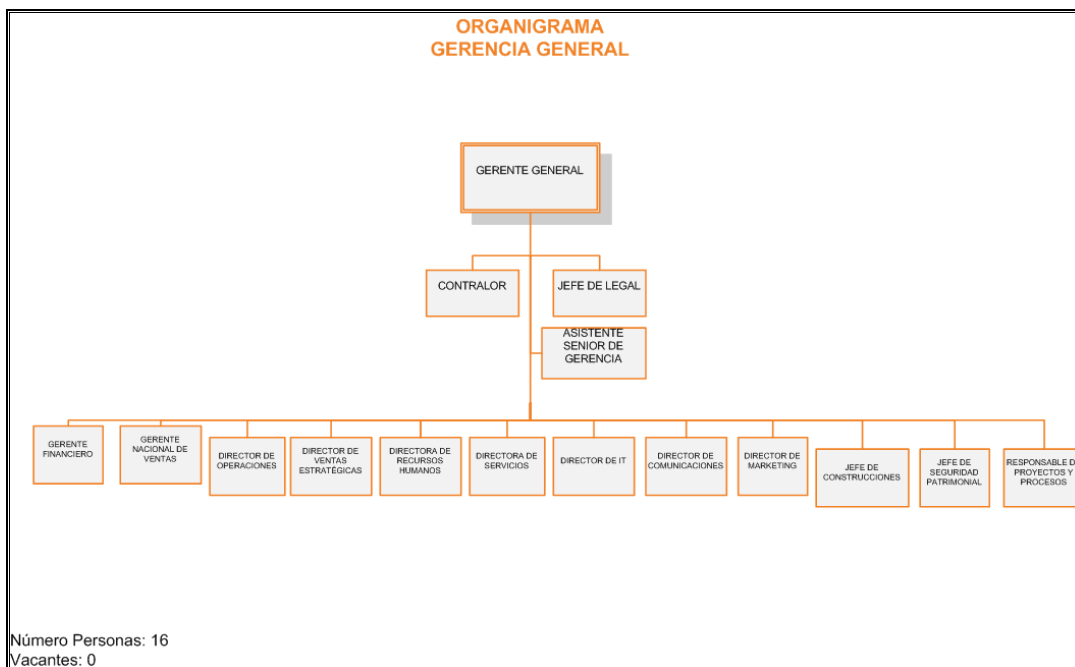
- Integridad
- Honestidad
- Equidad
- Lealtad
- Respeto
- Transparencia

## **1.5 PRINCIPIOS**

- Actitud positiva y alegre
- Prosperidad para todos
- Innovación
- Actitud de servicio
- Espíritu de equipo
- Pasión por la excelencia y la calidad

## 1.6 ORGANIGRAMA DE GERENCIA GENERAL

Gráfico 1.1: Organigrama de Gerencia General



Fuente: Organigramas Yanbal Ecuador S.A.

Autor: Andrés Marín

## **CAPÍTULO 2. COMPETENCIAS**

### **2.1 ETIMOLOGÍA DE LA PALABRA COMPETENCIA**

La etimología de la palabra competencia es contradictoria, ya que en el idioma español existen dos significados diferentes a un mismo significante, es decir existe una misma igualdad de definiciones.

Según Joan Corominas esta palabra se deriva del latín tardío *competere*, que es esforzarse conjuntamente, encontrarse, coincidir, ser adecuado; pertenecer; que a su vez deriva de *petere*, que es dirigirse a, pedir y tiene el mismo origen que *competere*, pertenecer, incumbir o intentar. (Fiorucci, 2009)

Por lo que la palabra Competencia estaba antiguamente dividida en competencia por razón de la materia, de calidad de las personas, y su capacidad y finalmente por el territorio. Hoy en día la clasificación más aceptada es la que considera a la competencia como objetiva en cuanto al valor y la naturaleza de la causal; otras clasificaciones aunque tienen valor doctrinario, no se ajustan a la realidad, como fue mencionada anteriormente. (Group, 1996)

Por esta razón que la palabra Competencia tiene varios significados en diferentes ciencias y materias de estudio como lo estudiaremos a lo largo del capítulo, siendo considerada como una palabra polisémica.

### **2.2 PRINCIPALES AUTORES**

Hoy en día el concepto de competencias es muy utilizado en el contexto empresarial ya sea para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas.

Por lo que varios libros al momento de hacer referencia a los orígenes de las competencias, por lo general, citan a David McClelland ya que fue el padre de la Teoría de la Motivación, creador del Modelos de las Tres

Necesidades, entre otras. De todas maneras es importante recordar algunos trabajos anteriores a este autor, ya que permitirá tener una mejor comprensión sobre el origen de las ideas de las competencias. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias, 2007)

En 1949, Talcott Parsons, elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas; estas variables eran el concepto de su teoría Logro vs. Atributos, que consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades. (Descalzi, 2013)

Luego de casi diez años en 1958, Atkinson, logró demostrar de una forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo hacia los colaboradores como un incremento de mejora a la producción siempre que el mismo esté vinculado a objetivos específicos.

### **2.2.1 DAVID MCCLELLAND.**

Para principios de la década de los 60, David McClelland, profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, propuso una nueva variable para poder entender el concepto de la motivación basado en el Desempeño sobre la Calidad (Desempeño/Calidad), considerando al desempeño como una necesidad de logro en base a resultados cuantitativos; y a la calidad como calidad en el trabajo en base a resultados cuantitativos; siguiendo el mismo enfoque de este autor, planteó los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional.

La aplicación de esta teoría a la práctica, se llevó a cabo por parte de McClelland, en la India, en el año de 1964. El cual desarrolló un conjunto de acciones formativas, comparando que en dos años, los dos tercios de los participantes habían desarrollado características innovadoras, que potenciaban el desarrollo de sus negocios y de su territorio.

Los resultados de este estudio hicieron que se expandieran en el mundo laboral, buscando la receta ideal que les permitiese a sus organizaciones ahorrar tiempo y dinero en los procesos de selección. Sin embargo, existía un problema en torno a que formación debe tener la persona y que tan adecuada debe ser para desempeñarse exitosamente en el puesto de trabajo.

Ya en 1973, McClelland en base a los resultados obtenidos en los test de inteligencia y formación académica, dedujo que estas dos variables por si solas no podían ser capaces de predecir con fiabilidad la adaptación al cambio y al éxito profesional, conduciéndolo a buscar nuevas variables, que las llamó “Competencias”, las cuales iban a permitir un mejor pronóstico del rendimiento laboral del colaborador, sabiendo que era necesario estudiar directamente a los colaboradores en el trabajo, tomando en cuenta las características de los trabajadores estrellas que son particularmente exitosos en el trabajo y de los que se encuentran en el promedio.

A partir de los estudios iniciales de este autor, permitió que muchos autores realicen importantes investigaciones sobre las competencias.

### **2.2.2 AUTORES CONTEMPORÁNEOS.**

Como se dijo anteriormente, luego de la aparición de las teorías científicas de McClellan aparecieron nuevos autores, muchos de ellos contemporáneos a nuestra época, entre ellos Richard Boyatzis y Levi Leboyer.

Richard Boyatzis, es un autor muy cercano a la línea de investigaciones de McClelland; en 1982, realizó una investigación en la cual analizó profundamente las competencias que faltaban para el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos o la que llamamos actualmente Entrevista de Incidentes Críticos (B. E. I.).

Con este estudio concluyó en que existen una serie de características personales que deben poseer de manera general los líderes ya sean Directores, Gerentes, Jefes, etc., pero que también existían otras características que solo poseían otros colaboradores que las desarrollaban de una manera excelente.

Para el autor, competencia es *“una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”* (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2003)

También al autor Levi Leboyer, que para 1997 definió a las competencias como *“repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.”* (Kvdrgheus, 2012)

Estos comportamientos pueden ser observables mediante la realización de test, en el cual se ponen en práctica de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad, y conocimientos adquiridos; dando como resultado la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para tener un exitoso desempeño laboral.

El enfoque de Leboyer es un enfoque conductual, en el que se identifican aquellos comportamientos observados que demuestren ser “los mejores comportamientos esperados” en una realidad organizacional específica, y determinar cuáles son los factores causales que explican la existencia de dichos comportamientos.

A continuación un cuadro de otros autores que también han sido parte de las investigaciones científicas sobre las competencias y que sus definiciones han influenciado en la gestión por competencias.



| AUTOR                     | AÑO  | DEFINICIÓN DE COMPETENCIA                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Montmollin                | 1984 | Es un conjunto estabilizado de saberes y de saber hacer, de procedimientos estándar, tipos de razonamiento que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.                                                 |
| Woodrugge                 | 1993 | Son conductas laborales de la gente necesarias a desplegar para hacer un trabajo efectivo.                                                                                                                        |
| Reis                      | 1994 | Es la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.                                                                                                      |
| Athanasou, Hager y Gonczi | 1994 | Es la especificación de conocimientos y habilidades y la aplicación de éstos a un estándar de rendimiento requerido.                                                                                              |
| Martens                   | 1994 | Proponen que hay una nueva imagen del trabajador. El Homo Competens, cuyo comportamiento está motivado por el enriquecimiento de sus competencias más que lo económico o lo social.                               |
| Rodríguez                 | 1999 | Características permanentes de las persona; se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo; están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea laboral o de otro tipo. |
| Martha Alles              | 1996 | Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo                                                                      |

### 2.3 PRINCIPALES COMPONENTE DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias tienen 5 componentes básicos que al juntarse son comportamientos observables; estos componentes son:



Figura 1. Componente de las Competencias

### **2.3.1 SABER**

El saber es el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos envueltos dentro de la competencia, estos pueden ser de carácter técnico, es decir orientados a la realización de tareas y los de carácter social que están orientados a las relaciones interpersonales. Por esta razón la experiencia profesional y personal juega un papel esencial como un *"conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas"*.

Dentro de las disciplinas psicológicas, la Psicología Cognitiva ofrece en la actualidad importantes desarrollos orientados a mejorar las estrategias de aprendizaje; es decir, bajo denominaciones como "aprender a aprender" o "aprender a pensar", el cual proporciona recursos facilitando la adquisición de nuevos conocimientos, como la actualización de información, practicidad de la misma, con la finalidad de que la persona misma se convierta en gestor de su propio aprendizaje.

### **2.3.2 SABER HACER.**

El saber hacer es un conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que tenga la persona, es decir al hablar de habilidades técnicas para realizar diferentes tareas como el hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable; así como también las habilidades sociales para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas como lo es al momento de trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar o hablar en público; tomando en cuenta a las habilidades cognitivas para procesar la información que llega a las personas y que la utilizan para analizar situaciones, tomar decisiones.

Normalmente estas distintas habilidades deben interactuar entre sí, por ejemplo, al momento en que una persona brinda una charla en público no solo implica el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablar de algún tema, sino también, es el analizar las reacciones del público, el que la persona se anticipe con preguntas o críticas, estructurarse mentalmente el contenido,

reduciendo la ansiedad que le crea la situación a la persona, utilizando los medios audiovisuales de apoyo a la charla.

Por lo tanto, el aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades; de igual manera, disciplinas como la Psicología Social o la Modificación de Conducta, y orientaciones como la del Aprendizaje Social, entre otras, aportan suficientes conocimientos y procedimientos en cuanto a la concepción, evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

### **2.3.3 SABER ESTAR**

El saber estar es el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social ya sean normas, valores, cultura, etc.; en un sentido amplio, se trata de tener en cuenta los valores, creencias y actitudes que favorezcan o dificulten determinados comportamientos en un contexto dado

Al hablar sobre actitudes, es un tema clásico dentro de la Psicología Social ya que cuenta con un amplio desarrollo y aplicación ya sea en un nivel más macro como en medios de comunicación, o en un nivel micro como en las múltiples relaciones interpersonales, en el que asuntos como el origen, evaluación y cambio de actitudes son el principal foco de interés para su estudio.

### **2.3.4 QUERER HACER**

El querer hacer es un conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia; es decir se trata de factores de carácter interno como la motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc., y/o externo como el dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc., hacia la persona que demuestre o no por mostrar una competencia.

La Psicología de la Motivación proporciona pautas de análisis para comprender la motivación humana, las variables implicadas y las posibles estrategias para abordarla.

### **2.3.5 PODER HACER**

Es el conjunto de factores relacionados desde un punto de vista individual y un punto de vista situacional.

#### **2.3.5.1 Punto de Vista Individual.**

Hablando desde el punto de vista individual es la capacidad personal, como las aptitudes y rasgos personales de un individuo. Dentro de este tópico se encuentran sumergidos dos temas de gran tradición en Psicología, en el que se contempla las potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien muestre un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

Por lo que a diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes como el concepto de inteligencias múltiples o el enfoque interactivo de la personalidad aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, situándolos en conformidad con su papel de componentes de las competencias.

#### **2.3.5.2 Punto de Vista Situacional.**

Desde el punto de vista situacional es el grado de favorabilidad del medio en que se desarrolla la persona; existen diferentes situaciones que pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; como por ejemplo, la presencia de un grupo que le presiona a un jefe, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto.

La Psicología Social, la Psicología de los Grupos y la Psicología de las Organizaciones ofrecen un amplio conjunto de conocimientos respecto a la

influencia de las situaciones sobre nuestros comportamientos; sin embargo, es importante destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia en las personas.

## 2.4 TIPOS DE COMPETENCIAS.

Luego de una revisión exhaustiva de los diferentes autores y enfoques de competencias se puede concluir que existen dos tipos de competencias: las competencias Organizacionales y las competencias Técnico Funcionales.



**Figura 2. Tipos de Competencias**

Sin embargo ambas se compenetran en un mismo puesto y persona. Por ejemplo, un Subgerente comparte actividades propias de su nivel de Dirección con otro Subgerente, al mismo tiempo, desarrolla una serie de tareas específicas de su área.

### **2.4.1 COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**

Las competencias organizacionales se caracterizan por no estar ligadas a un puesto de trabajo en particular, ya sea cargo o tipo de actividad, pero permiten a que las personas puedan ingresar a una organización, mantenerse en ella y poder aprender los elementos específicos propios de la actividad.

La elección de estas competencias deben ser escogidas por el máximo nivel de la organización, ya que a partir de estas permitirán establecer el marco organizacional y estratégico para la planificación y desarrollo del talento humano de la organización, por tal razón, es muy importante tomar en consideración la misión, visión, estrategias y valores empresariales que van a permitir cumplir con los objetivos del negocio.

Para lo cual, las competencias organizacionales son aplicadas a todos los colaboradores de una organización, sin distinguir el cargo, área o nivel jerárquico de la persona.

### **2.4.2 COMPETENCIAS TÉCNICO FUNCIONALES**

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de un cargo, o área funcional de una empresa, desarrollar este tipo de competencias significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación específica facilitando el alcance de las metas del cargo, del área y de la organización; es decir, ser un colaborador exitoso con un visión de crecimiento empresarial, siendo clave para la misma.

## **CAPÍTULO 3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Es importante dar a conocer la Gestión por Competencias en el ámbito organizacional, debido a que el resultado que se busca obtener mediante el presente proyecto son los cimientos que servirán para llevar a la organización hacia un modelo de Gestión que permita administrar el Talento Humano de manera eficiente e integral en todos los subsistemas que conformen el proceso mencionado.

El cambio acelerado que demanda el mercado laboral, obliga a las empresas a tomar acciones que indiscutiblemente las llevan a iniciar con cambios en los procesos de la organización o a nivel de estructura organizacional enfocados no solo en términos de supervivencia sino de competitividad.

En consecuencia la gestión por competencias es un modelo que tiene como principal objetivo asegurar que las personas asignadas a los diferentes cargos dentro de la organización sean las más idóneas para el rol que están desempeñando, así como también alinear a los diferentes subsistemas de Recursos Humanos hacia un mismo modelo de gestión que permita administrar de forma integral el Talento Humano de la organización.

### **3.2 MODELO DE COMPETENCIAS**

El modelo de competencias es el conjunto de competencias tanto organizacionales como funcionales, definidas por la institución que deberán ser implementadas en todos los procesos del departamento de Recursos Humanos.

Al momento de la implementación, cada una de las competencias organizacionales deberán tener un determinado número de niveles que reflejen conductas observables sin juicios de valor; estos niveles deben ser

progresivos determinando el desarrollo del colaborador en el mando de esa competencia que se esté evaluando.

Por otra parte, las competencias técnico funcionales, también deben tener diferentes niveles de desarrollo generales que estén basado de acuerdo al nivel de experiencia requerida para lograr el dominio de la competencia que se esté observando.

### **3.2.1 BENEFICIOS AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN BASE A COMPETENCIAS.**

En los últimos años los modelos de competencias han tenido un auge importante dentro de las empresa, a diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, el enfoque del modelo de competencias es completamente práctico y conductual, por lo que le hace ser altamente competitivo y centrado en los resultados de los objetivos de la empresa a nivel de las personas; volviéndose una necesidad fundamental para cualquier empresa actual.

Este modelo permite desarrollar indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión ya sea para un puesto de trabajo, un grupo de colaboradores y/o un área específica; permitiendo que la selección de personal, evaluación, remuneración y capacitación del personal sea más profesional y formal a lo que puede hacer el trabajador; siendo dos las ventajas globales de este modelo:

- Permite construir un mapa o inventario de los conocimientos, habilidades y capacidades de toda la organización, aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, capital intelectual y el know how de la empresa.
- Conocer el estado actual de las capacidades de la empresa, desplegando un plan de desarrollo integral más aterrizado a la estrategia, objetivos y cultura de la organización.



Es importante recalcar que el modelo de competencias es una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas, ya que este enfoque facilita la interrelación de los diferentes subsistemas del departamento, posibilitando realizar sus procesos de una manera integrada ligada a las responsabilidades de los cargos y del personal de la empresa.

Haciendo que esto no solo sea una ayuda desde un punto de vista operacional, sino también el poder mantener un diálogo más fluido y coherente entre las diferentes funciones del puesto. Como también, aporta un modelo claro para obtener una visión de conjunto de la complejidad a la gestión de recursos humanos, posibilitando un mejor manejo desde un punto de vista estratégico para la organización.

#### **3.2.1.1 Beneficios para la Organización.**

Entre los principales beneficios para la organización son:

- Incremento de la competitividad.
- Incremento de la productividad (efectividad y eficiencia).
- Mejoramiento continuo – desarrollo organizacional.
- Desempeño superior de los empleados.
- Cambio de la cultura organizacional.

#### **3.2.1.2 Beneficios para el Empleado.**

Permito que el colaborador tenga:

- Desarrollo humano.
- Participación en su propio desarrollo.
- Recibe retroalimentación periódica para su desarrollo.
- Participación en planes de desarrollo colectivo e individual.
- Plan de carrera y plan de sucesiones.
- Alto nivel de satisfacción laboral.

### **3.2.1.3 Beneficios para el área de Recursos Humanos.**

Permitirá que el área de Recursos Humanos tenga:

- Posicionamiento como área estratégica.
- Participación del área en asuntos claves de la organización (planificación estratégica – control de gestión).
- Reconocimiento.
- Mayor apoyo del nivel directivo.
- Reducción de costos.
- Mayor efectividad y eficiencia del área.

## **3.2 LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.**

Al momento en que el departamento de Recursos Humanos implementa la gestión por competencias mediante este modelo de competencias, redundando, permite que todos los subsistemas de este departamento en específico trabajen de una manera en estratégica permitiendo el desarrollo de sus colaboradores como el crecimiento producto de la compañía.

### **3.2.1 ANÁLISIS DE CARGOS Y PERFILES OCUPACIONALES.**

Al ser este el primer proceso que debe encarar una empresa que desea implementar un sistema de gestión por competencias, es fundamental este subsistema, ya que posterior a esto se puede implementar los demás procesos en un departamento de Recursos Humanos.

En este proceso, las acciones están orientadas a identificar cuáles son las competencias que deben estar presentes en quien ejecute el cargo asegurando un desempeño sobresaliente desde un principio y garantizando que desde la ejecución de los labores de la persona, los resultados estén alineados en base a las estrategias del giro del negocio.

Es decir que todos los puestos deben estar asociados a un perfil de competencias, que no es más que un inventario de las mismas, junto con los niveles exigibles de cada una de ellas.

### **3.2.2 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.**

Continuando con el proceso anterior, este subsistema está orientado a reclutar y seleccionar personal adecuado a los requerimientos del cargo a través de diferentes medios.

El criterio de este subsistema, selección, es la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona garantizando un desempeño exitoso del cargo, además de los requisitos básicos de educación formal y experiencia requerida.

Es decir en el proceso de selección de personal, el perfil de competencias permite encontrar candidatos que hayan tenido la posibilidad de desarrollar las competencias requeridas por el perfil; o bien, candidatos que por medio de capacitación, puedan desarrollar las conductas, habilidades y conocimientos críticos para el puesto de trabajo.

Es importante destacar que una competencia de tipo técnico, como el conocimiento en una materia determinada, es más fácil, barato y rápido de capacitar que una competencia de tipo social, como lo es el trabajo en equipo o el liderazgo.

### **3.2.3 FORMACIÓN Y DESARROLLO.**

Dentro de las organizaciones, especialmente en el departamento de Recursos Humanos, ha existido una preocupación constante ya normalmente ha predominando el concepto que la función del subsistema de capacitación es planear y ejecutar programas de formación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio.

Visto desde la perspectiva de competencias, comparando los perfiles de competencias y la evaluación a los colaboradores, aparecerán necesidades de formación y desarrollo. Los programas de capacitación y desarrollo deben estar orientados a satisfacer las necesidades tanto individuales como de la organización (presente y futura) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

En la práctica esta nueva metodología permite que los programas de capacitación y desarrollo ya no sean generales o masivos para ser ahora diseñados según las necesidades del cliente, área, procesos, colaboradores, etc.; es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

### **3.2.4 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

Es importante distinguir entre Evaluación del Desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la Gestión del Desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño.

Esta perspectiva última, permite comparar el nivel de competencias requerido por el puesto y el nivel de competencias que posee el colaborador identificando de esa manera las brechas existentes entre los dos perfiles (perfil ideal del puesto vs. perfil real de la persona).

De este proceso anterior se desprenden los planes de acción tanto de los aspectos positivos – para desarrollar potencial – como de los aspectos negativos –para corregir deficiencias.

Este plan de acción está orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto, o bien de naturaleza técnica o administrativa; definición de

indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y siguiendo su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

### **3.2.5 PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN**

Otro proceso del cual se ocupa el área de Recursos Humanos es lo que se denomina Planes de Carrera y/o Planes de Sucesión cuyo propósito es preparar al personal de la organización que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos, este procedimiento es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacional.

La Gestión por Competencias agrega valor a este proceso en cuanto estará orientada a identificar y desarrollar (si existe potencial para ello) las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

### **3.2.6 GESTIÓN DE CLIMA Y CULTURA.**

El modelo de competencias puede contribuir al mantenimiento y desarrollo de variables de clima y cultura organizacional, ya que debe estar alineado a la filosofía y estrategia corporativa que tiene gran influencia en este proceso.

Mediante el modelo de competencias, la Compañía puede comunicar su estrategia, filosofía, valores y en si las formas particulares que posee en hacer las cosas y que son valorados en las mediciones de ambiente laboral.

### **3.2.7 COMPENSACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS.**

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias; esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia

o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, siendo más valioso para la persona y retribuido de una forma variable.

Según el modelo de competencias, el área de remuneraciones debe asociar un valor de mercado a cada competencia. Lo cual supone remunerar más al personal más "competente" e incentivar a mejorar, capacitarse y desarrollarse a quienes tienen un rendimiento promedio y bajo el promedio requerido. Está pendiente positiva en los costos implica una pendiente igualmente positiva en el rendimiento y, por ende, en la utilidad de la empresa.

### **3.3 ENFOQUE DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

El concepto de competencia y su estrecha relación con el trabajo, responde muy bien a la situación actual del mundo laboral en el cual nos encontramos sumergidos; es decir está caracterizada por un alto nivel de fluidez y cambio, con exigencias cada vez mayores a las habilidades y comportamientos de cada persona.

Los diferentes avances tecnológicos, la globalización de los mercados y el aumento de la competitividad entre organizaciones y no se diga entre personas, se hace más notoria la diferencia en el éxito de las organizaciones que dependen hoy en día de su capital humano, justificando la necesidad de presentar un nuevo enfoque de los Recursos Humanos, gestionando al personal de la institución de una mejor manera para un mejor alcance de los objetivos institucionales.

La Gestión por Competencias es un modelo completo para la Gestión de Recursos Humanos ya que promueve al mismo tiempo la identificación, adquisición, potenciación y desarrollo de competencias que añaden valor a la organización.

Sin duda la finalidad de la Gestión por Competencias tiene relación a la competencia laboral ya que es el elemento operativo que se relaciona a la capacidad individual y colectiva generando valor a los procesos de trabajo, siendo esta una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización.

Por tanto, el enfoque de competencias que han tomado las mejores empresas e instituciones ya sea a nivel nacional e internacional, les ha permitido tener una gestión más eficaz y valiosa para su organización, ya que la Gestión por Competencias se centra en lo que cada persona sabe hacer y hace, permitiendo que la organización pueda realizar y tener pronósticos más precisos sobre el rendimiento de cada colaborador como: el aumentar el ajuste de la persona a su puesto de trabajo, diseñar planes de capacitación más eficientes, elaborar planes salariales más equitativos, etc.

### **3.3.1 ENFOQUE ANGLOSAJÓN**

Básicamente, este enfoque se centra en el contenido del puesto de trabajo y en su relación con las estrategias de la institución.

Los seguidores de este enfoque, comparten los puntos de vista de McClelland como los test de inteligencia y la formación académica, que por sí solos no aportan valor predictivo sobre el éxito profesional, menos describen las competencias que poseemos. Por tal razón, los seguidores de este enfoque, han visto la importancia de establecer relaciones causales, permitiendo que este enfoque sea muy potente desde el punto de vista metodológico.

Según los seguidores de este enfoque dicen que para establecer estas relaciones se requiere establecer una serie de indicadores observables como variables predictivas o agentes causales; sabiendo que estas relaciones son más difíciles de establecer en puestos que directamente no generan valores o en puestos donde no se conocen los resultados concretos que la organización espera del colaborador.

Este enfoque se orienta hacia las competencias genéricas y universales, presuponiendo que cualquier país o nación necesita de competencias muy parecidas, tomando en cuenta que aumentar el rendimiento laboral es una de las "vías universales" para lograr la supervivencia de las organizaciones, de todas maneras reconocen la existencia de competencias específicas.

Sin embargo, este paradigma ha ido evolucionando a partir de la década de los 80, y en la actualidad, este enfoque considera a las competencias como el lazo que une las conductas individuales con la estrategia de la organización, siempre y cuando estas sean sostenidas por una cultura organizacional adecuada, ya que aquí las competencias podrían entrar en juego, a través de la gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Para este enfoque, las competencias reflejan una serie de valores que en muchos casos aglutinan la misión y el plan estratégico de la empresa, lo que posibilita que aquellas "competencias requeridas" por la organización, puedan ser identificadas a través de un panel de expertos, sin la necesidad de recurrir a medidas directivas de rendimiento.

Entre los autores más representativos de este enfoque son: Richard Boyatzis, G. Hammel y C. K. Prahalad.

### **3.3.2 ENFOQUE EUROPEO**

Este enfoque, básicamente se centra más en la persona, y al contrario del enfoque anterior su finalidad es actuar como elemento de auditoría en



torno a la capacidad individual del sujeto y el esfuerzo de la organización por mantener su fuerza de trabajo en condiciones óptimas de empleabilidad.

Los seguidores de este enfoque consideran a las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, es decir competencias más experiencias más conocimientos y más rasgos de personalidad, dando como resultado el que el empleado ejerza de una mejor manera sus funciones. Por tanto las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Este enfoque enfatiza la existencia de competencias específicas para cada empresa, reflejando el uso del concepto de auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que proporciona la imagen que tenemos de nosotros mismos y del por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos en diferentes situaciones.

Para este enfoque su enfatización en los procesos de aprendizaje de las personas, considerando a los test de aptitudes como los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivos muy importantes en la gestión de las competencias.

Entre los autores más citados y representante de este enfoque es Claude Levy Leboyer.

### **3.3.3 IMPORTANCIA DE LOS ENFOQUES ANGLOSAJÓN Y EUROPEO.**

Como vimos en los dos anteriores subcapítulos, se habló sobre los dos diferentes enfoques que existen al momento de hablar sobre la gestión por competencias, principalmente en lo que se enfoca cada corriente. Cada enfoque, pretende desde su perspectiva resolver cuestiones que conciernen a un mismo tema, el de las competencias como una alternativa para lograr mejorar el rendimiento de los colaboradores de una organización; ambos

enfoques contienen elementos que los diferencian y otros en los que coinciden.

El enfoque anglosajón se centra en los contenidos del puesto de trabajo y el enfoque europeo en las personas que lo ocupan; uno está más orientado a las competencias de tipo genéricas y otro a las competencias específicas, sin embargo, ambos reconocen la co-existencia de ambas competencias; en cuanto al valor predictivo de los test en el éxito profesional, un enfoque considera que la utilización de los test de inteligencia por sí solos carece de este valor, éxito profesional, mientras que el otro enfoque le confiere a este un gran valor predictivo. No obstante las diferencias en este sentido, puede apreciarse que en esencia el valor del test no se niega.

Por tanto las diferentes definiciones de los diferentes autores ya sea que pertenezcan a uno u otro enfoque, para una mejor ilustración se puede pensar en iceberg, en el que la superficie de este se encuentran las definiciones que enfatizan la conducta observable o llamado también Enfoque Europeo; mientras que en el fondo del iceberg están las definiciones que enfatizan las causas del comportamiento, conocimientos, aptitudes, creencias, valores o mejor llamado como Enfoque Europeo.

### **3.4 DEFINICIÓN CIENTÍFICA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Sí a la gestión por competencias la vemos desde un punto de vista basándonos en conceptos científico, habría más sentido en hablar de *modelos de rendimiento o modelos de competencias*, que de competencias aisladas.

Por lo que *un modelo de competencias (o rendimiento) es: (a) una hipótesis sobre (b) las características personales requeridas (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc.) para (c) desempeñar*

*actividades claves de manera que cumplan los (d) criterios de eficacia previamente establecidos.*

Tomando en cuenta los literales a, b, c y d, de la definición científica expuesta anteriormente, se la explica de la siguiente manera:

- a) Hipótesis: los perfiles de competencias son hipótesis o suposiciones razonables sobre las características necesarias para lograr un desempeño superior. Esto implica efectuar un procedimiento previo para sustentar la hipótesis como un método MPC o un Análisis de Puesto en basado en el Modelo Clásico llegando a contrastar la hipótesis que es la validación de perfiles.
- b) Características Personales Requeridas: son todos los conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad y motivos
- c) Actividades Claves: los modelos de rendimiento deben especificar las actividades que se desean predecir, explicar o capacitar, es decir no se trata de cualquier actividad, sino de aquellas actividades que tienen mayor relevancia para la organización y que demandan mayores recursos psicológicos de las personas. Por tanto, un modelo de competencias es parsimonioso o elegante en el sentido de enfocarse en lo esencial y no en lo accesorio.
- d) Criterios de Eficacia: el modelo debe pretender que las actividades claves se ejecuten no de cualquier manera, sino de una forma eficaz; brindando un mayor impacto favorable para la organización, especificando de antemano cuáles son las evidencias de que las actividades se están desempeñando de un modo favorable para la organización; denominados: criterios de eficacia o también llamados indicadores de rendimiento o gestión.

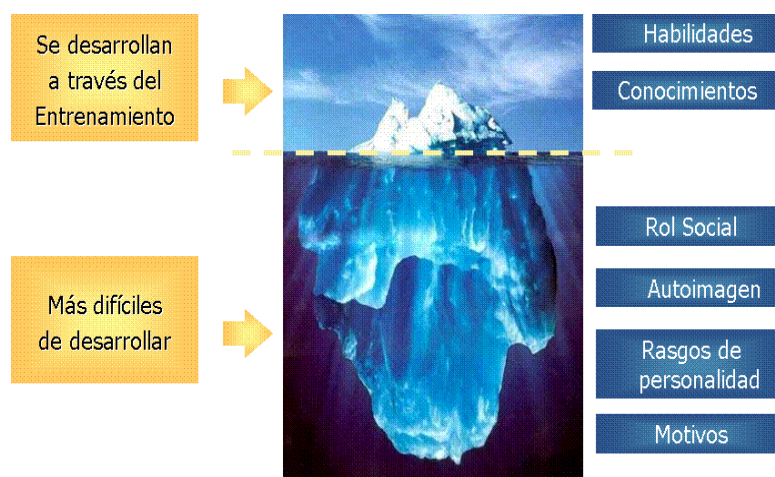
## CAPÍTULO 4. MODELO DE COMPETENCIAS SEGÚN SPENCER Y SPENCER

### 4.1 GENERALIDADES DEL MODELO

Las competencias se definen como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”. (Corominas, 1998)

Para este proyecto nos basaremos en la metodología de Hay/McBer y su modelo de competencias, quien clasifica a las competencias en organizacionales y específicas de la siguiente manera:

- **Competencias Organizacionales:** Son aquellas que parten del pilar estratégico de la compañía como son la misión, visión, valores y principios, las mismas que son compartidas por todos los miembros de la organización. (Personal, 2007)
- **Competencias Específicas:** Estas competencias parten de los procesos y sub-procesos de la organización, específicamente de las actividades y funciones del descriptor de cada uno de los cargos existentes en la empresa.



**Figura 3. Modelo Iceberg**

En este gráfico es importante tomar en consideración que algunos elementos son fácilmente identificables sobre la superficie y mensurables, mientras que hay otros elementos que son más difíciles de detectar y que, sin embargo, son más significativos en la mayoría de los casos, es decir:

- Las habilidades son las cosas que las personas hacen bien, como programar una computadora.
- El conocimiento es lo que una persona sabe sobre un tema específico, como lenguaje de computación.
- El rol social es la imagen que un individuo muestra en público; representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores, tales como ser un trabajador diligente o un líder.
- La autoimagen es la visión que los individuos tienen de sí mismos. Refleja la identidad, como verse a sí mismo como un especialista.
- Los rasgos son características duraderas de las personas. Reflejan la manera como tendemos a describir a las personas como “ella es confiable” o “él es adaptable”; Estas características son conductas habituales mediante las cuales reconocemos a las personas.
- Las motivaciones son pensamientos y preferencias inconscientes que conducen y orientan la conducta con un determinado foco como los resultados (orientación al logro) y deseos de mejorar.

Se debe tomar en cuenta que los diferentes niveles de estos factores para la planificación de los recursos humanos ya que sí en los niveles más altos como son las habilidades y conocimiento son más fáciles de adquirir y desarrollar en los colaboradores, están los otros factores que se encuentran debajo de la superficie que son más difíciles de adquirir.

## **4.2 CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS.**

Hay McBer propone un modelo de 20 competencias, las cuales se encuentran organizadas en familias y describe el significado de las mismas,

así como sus respectivos niveles, a continuación tenemos la clasificación propuesta dentro de este modelo:

**Gestión personal:**

- Flexibilidad
- Autoconfianza
- Integridad
- Identificación con la organización

**Pensamiento:**

- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Búsqueda de Información

**Logro:**

- Orientación al logro
- Iniciativa

**Influencia:**

- Orientación al Cliente
- Comprensión Interpersonal
- Comprensión de la organización
- Impacto e influencia
- Desarrollo de interrelaciones

**Gestión de Equipo:**

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

**Complementarias:**

- Preocupación Orden y Calidad
- Autocontrol

**4.3 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE HAY MCBER**

Las escalas del Diccionario de Competencias de Hay, han sido revisadas para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez.

Las mismas que han sido validadas mediante numerosos procesos de competencias, en los cuales han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas de un gran número de empresas alrededor del mundo. (Arias, 1998)

A continuación el Diccionario de Competencias con sus respectivos niveles:

**4.3.1 FLEXIBILIDAD**

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien, adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien, cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Pregunta clave: ¿Puede la persona cambiar su enfoque o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieran?

Nivel 1: Acepta la necesidad de ser flexible. Está dispuesto a cambiar las propias ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás. (María Jesús Merino Sanz, 2010)

Nivel 2: Aplica las normas con flexibilidad. Es flexible a aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la institución o de su unidad, dependiendo de cada situación.

Nivel 3: Adapta su comportamiento a la situación. Realiza cambios significativos en su comportamiento basándose en la situación.

Nivel 4: Adapta su estrategia a la situación. Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en su unidad o en la organización para adaptarse a las necesidades de una situación específica. (Lyle M. Spencer, 2008)

#### **4.3.2 AUTOCONFIANZA**

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades decisiones y opiniones.

Pregunta clave: ¿Aborda la persona situaciones arriesgadas o retadoras y se encuentra segura de sí misma?

Nivel 1: Se muestra segura de sí misma. Una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo, lo hace sin requerir supervisión.

Nivel 2: Actúa con independencia. Toma decisiones o actúa dentro de su ámbito de responsabilidad sin necesidad de consultar a sus superiores.

Nivel 3: Expresa confianza en sus capacidades. Por su experiencia y conocimientos sabe que es un experto y lo expresa, alguien que saca las cosas adelante. Valora favorablemente sus capacidades en comparación con otros basado en hechos. Explícitamente manifiesta confianza en su propio juicio.



Nivel 4: Busca retos o desafíos. Busca y disfruta con responsabilidades nuevas o desafiantes. Expresa su desacuerdo de forma educada ante personas en una posición superior o clientes, presentando su postura de forma clara y con seguridad en situaciones importantes.

Nivel 5: Escoge retos con alto riesgo. Se ofrece para situaciones o proyectos extremadamente desafiantes, que le suponen un riesgo laboral importante (perder credibilidad e imagen profesional si no se consigue llegar a la meta). Confronta a sus superiores o clientes de forma firme y contundente presentando su posición de forma sólida y válida.

### **4.3.3 INTEGRIDAD**

Es ser honesto y ético en todo el ámbito profesional. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y el estar dispuesto a actuar rectamente incluso bajo presiones internas y externas.

Pregunta clave: ¿actúa la persona rectamente aun en situaciones adversas?

Nivel 1: Es abierta y honesta en situaciones de trabajo. Reconoce y expresa sus equivocaciones o sentimientos (temor, duda, etc.). Si la situación lo amerita expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

Nivel 2: Actúa rectamente: Es franca y transparente en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la organización o con el cliente. Da a todos un trato equitativo.

Nivel 3: Actúa rectamente, aunque no sea fácil, “como debe hacerlo” aunque eso suponga complicaciones profesionales dentro del ámbito laboral. Dice la verdad aunque eso pueda molestar o afectar a otras personas.

Nivel 4: Actúa íntegramente. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones superiores a que actúen en forma íntegra.

#### **4.3.4 IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN**

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Supone actuar en forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la organización por delante de las preferencias individuales.

Pregunta clave: ¿actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, las necesidades y los objetivos de la organización?

Nivel 1: Trabaja por adaptarse en la organización. Respeta las normas, las políticas, los procedimientos, cumple con los compromisos y obligaciones.

Nivel 2: Es leal con la organización. Se preocupa acerca de la imagen de la organización y efectivamente está ligado a ella. Respeta y acepta lo que para la organización es importante. Realiza esfuerzos adicionales voluntariamente para cumplir con lo que se espera de él.

Nivel 3: Apoya a la Organización. Se siente comprometido y actúa públicamente a favor de la misión y los objetivos institucionales, por ello toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperación con los demás en el logro de los objetivos organizativos y amplía su marco de responsabilidad habitual pensando en beneficio de la institución.

Nivel 4: Hace concesiones profesionales o personales a favor de la organización. Por su compromiso personal con la organización apoya las

decisiones que benefician a toda la entidad aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo o puedan resultar impopulares. O bien pone las necesidades organizacionales por delante de las suyas aunque esto le signifique dejar de lado situaciones extremadamente importantes (preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.).

#### **4.3.5 PENSAMIENTO ANALÍTICO**

Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus aplicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Pregunta clave: ¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto?  
¿Desglosa los problemas en partes?

Nivel 1: Separa en partes los problemas. Separa los problemas o situaciones en partes. Realiza una lista de asuntos a tratar.

Nivel 2: Identifica relaciones básicas. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pro y los contra de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.

Nivel 3: Identifica relaciones múltiples. Es capaz de establecer vínculos causales múltiples y complicados, es decir reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones complejas entre las distintas partes de un problema o situación y puede anticipar los obstáculos y planificar los siguientes pasos.

Nivel 4: Identifica varias soluciones problemas complejos y realiza planes. Utiliza diversas técnicas para identificar varias relaciones causales múltiples de un problema complejo y utiliza diversas técnicas de análisis

para identificar varias soluciones, además sopesa el valor de cada una de ellas.

Nivel 5: Descubre nuevos conceptos. Para explicar situaciones o resolver problemas, descubre y desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa, nunca antes desarrollados) y que no resultan obvios para los demás.

#### **4.3.6 BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN**

Es la inquietud y la curiosidad constantes por saber más sobre temas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de las que se requieren en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el clarificar discrepancias formulando una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto que pueda ser útil en el futuro.

Pregunta clave: ¿La persona busca información activamente?

Nivel 1: Pregunta. Personalmente hace preguntas directas a las personas que están presentes o que conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.

Nivel 2: Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

Nivel 3: Utiliza conceptos complejos. Evidencia patrones más profundos, generando análisis e interpretación de datos, estadísticas, hechos, resultados por medio del uso de métodos técnicos y principios complejos.

Nivel 4: Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas,

datos claves, observaciones, presentándolos en forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.

Nivel 5: Descubre nuevos conceptos. Para explicar situaciones o resolver problemas, descubre y desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa, nunca antes desarrollados) y que no resultan obvios para los demás.

#### **4.3.7 PENSAMIENTO CONCEPTUAL**

Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Pregunta clave: ¿Consigue hacer un todo de las distintas partes?  
¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

Nivel 1: Utiliza reglas básicas. Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es idéntica a una situación pasada.

Nivel 2: Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema. Encuentra a las personas relacionadas con el problema o situación aunque no estén presentes y les hace preguntas.

Nivel 3: Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema y oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.

Nivel 4: Investiga. Realiza un trabajo sistemático en un determinado período para obtener la máxima y mejor información posible de todas las

fuentes disponibles. Obtiene información mediante periódicos, revistas bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.

Nivel 5: Ha desarrollado sistemas propios de información. La persona ha puesto en marcha por sí misma, sistemas o prácticas personalizadas que permiten recoger información de forma habitual yendo personalmente a los sitios donde está la información, etc.

#### **4.3.8 ORIENTACIÓN AL LOGRO**

Es una preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o actividades que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica orientación al logro.

Pregunta clave: ¿Se esfuerza la persona por alcanzar o sobrepasar unos objetivos? ¿Se fija objetivos para obtener un beneficio concreto?

Nivel 1: Realiza bien su trabajo. Realiza su trabajo bien o correctamente y expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.

Nivel 2: Fija sus propios estándares en el trabajo. Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados. Emplea nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la organización.

Nivel 3: Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras notables y medibles en el rendimiento (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas). Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso hasta conseguirlo de manera exitosa.

Nivel 4: Se fija objetivos o metas retadoras y los alcanza. Implica fijarse metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas.

Nivel 5: Realiza análisis costo – beneficio. Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando “recursos utilizados y resultados obtenidos”. Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis costo – beneficio al revisar los resultados de su unidad, proyectos, situaciones complejas, etc.

Nivel 6: Asume riesgos institucionales calculados. Por la responsabilidad que la posición le confiere y para alcanzar mejores resultados, luego de un riguroso análisis compromete recursos importantes tales como personas, tiempo, inversiones a fin de alcanzar los objetivos, solventar crisis, etc.

#### **4.3.9 INICIATIVA**

Se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales). Los niveles 1 y 2 son reactivos, los niveles 3, 4 y 5 son proactivos.

Preguntas clave: ¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?

Nivel 1: Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de uno o dos días.

Nivel 2: Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis, problema, situación imprevista y oportunidad en el momento en que se presenta.

Nivel 3: Se anticipa a corto plazo. Se adelanta determinando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en un plazo menor a un mes.

Nivel 4: Se anticipa a mediano plazo. Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo entre un mes y un año.

Nivel 5: Se anticipa a largo plazo. Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

#### **4.3.10 ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer los requerimientos o necesidades reales de los clientes internos o externos.

Pregunta clave: ¿Actúa en beneficio del cliente interno o externo?

Nivel 1: Lleva un seguimiento. Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de servicio frente al cliente.

Nivel 2: Mantiene una comunicación fluida y permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.

Nivel 3: Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él.

Nivel 4: Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo. Conoce las actividades del cliente y sus necesidades reales lo que le permite



enfocar sus acciones para satisfacerlas de manera que va más allá de las inicialmente expresadas.

#### **4.3.11 COMPRENSIÓN INTERPERSONAL**

Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresan verbalmente o se expresan parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

Pregunta clave: ¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?

Nivel 1: Entiende los sentimientos o su razón. Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.

Nivel 2: Entiende los sentimientos y a la vez su razón. Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.

Nivel 3: Entiende los porqués. Entiende el por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.

Nivel 4: Comprende las razones de fondo. Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. Por su conocimiento profundo de la persona comprende en el plano personal además del profesional sus puntos fuertes y débiles.

#### **4.3.12 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la organización o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

Pregunta clave: ¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización?

Nivel 1: Comprende la estructura. Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos, etc.

Nivel 2: Reconoce a las personas claves. Identifica a las personas claves o a las que influyen en las decisiones y que le pueden apoyar en las ocasiones cuando no puede conseguir sus objetivos laborales por la vía habitual o cuando la situación así lo amerita.

Nivel 3: Comprende el clima y la cultura. Reconoce las limitaciones que en la organización se presentan, es decir lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento, sin que estén escritas o se hayan manifestado de manera abierta. Identifica y utiliza los comportamientos, el lenguaje, el estilo más adecuado, etc., para obtener una mejor respuesta.

Nivel 4: Entiende las relaciones de influencia dentro de la organización. Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización ej. Alianzas, discrepancias, etc. Con un sentido claro de lo que es influir en la organización.

Nivel 5: Comprende asuntos de fondo de la organización. Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos

organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la organización. Ejemplo: tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.

#### **4.4.13 IMPACTO E INFLUENCIA**

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Pregunta clave: ¿Utiliza estrategias de influencia para convencer a otros?

Nivel 1: Quiere influir. Muestra preocupación por la apariencia, la reputación, el estatus, etc., para causar una impresión positiva en los demás.

Nivel 2: Utiliza la persuasión para influir. Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación.

Nivel 3: Utiliza acciones múltiples para persuadir. Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, prepara cuidadosamente los datos para una presentación, etc., los cuales no están personalizados para quienes la escuchan.

Nivel 4: Calcula el impacto de las palabras o acciones. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás, piensa de antemano en el efecto de una acción, palabras, términos o de cualquier otro detalle y sea en los demás o en la imagen que los demás tienen de él o ella, para lo cual adapta la presentación o discusión. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.

Nivel 5: Utiliza influencias indirectas. Convince mediante cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará etc. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los

demás, adaptando cada acción a cada persona implicada. Utiliza expertos con el objetivo de influir.

Nivel 6: Utiliza estrategias complejas de influencia. Desarrolla alianzas previas para apoyar ideas, maneja la información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas a que apoyen sus objetivos o ideas.

#### **4.3.14 DESARROLLO DE INTERRELACIONES**

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Pregunta clave: ¿Se esfuerza por mantener relaciones personales?

Nivel 1: Mantiene contactos informales. Mantiene contactos informales con los demás, así como con los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.

Nivel 2: Entabla frecuentemente relaciones informales. Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes y otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.

Nivel 3: Fomenta contactos sociales útiles. Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional.

Nivel 4: Establece sólidas relaciones. Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo de negocio determinado.

#### **4.3.15 DESARROLLO DE PERSONAS**

Implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar educación formal.

Pregunta clave: ¿Trabaja la persona para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás a largo plazo?

Nivel 1: Confía en el potencial de los demás. Actúa bajo el concepto de que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento, por ello, se refiere positivamente acerca del desarrollo de las habilidades actuales y futuras o al potencial para aprender.

Nivel 2: Provee de aprendizaje dando instrucciones detalladas. Con el propósito de enseñar, dedica tiempo a los demás para aclarar cómo realizar los trabajos de manera detallada, efectúa demostraciones prácticas, ofrece sugerencias útiles, etc.

Nivel 3: Exige alto rendimiento. Establece estándares derivados de los objetivos organizacionales y demanda insistentemente un elevado nivel de rendimiento, calidad o resultados.

Nivel 4: Lleva un seguimiento del rendimiento exigido. Establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares.

Nivel 5: Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento. Comparte con los demás en forma abierta los resultados que cada persona ha alcanzado frente a los objetivos que fueron establecidos.

Nivel 6: Responsabiliza a las personas de su rendimiento. Compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o los estándares asignados y establece consecuencias,

hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.

#### **4.3.16 LIDERAZGO**

Supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

Pregunta clave: ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?

Nivel 1: Lidera bien las reuniones. Conduce reuniones eficientes, inicia a tiempo las reuniones, establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, mantiene al grupo enfocado, etc.

Nivel 2: Mantiene a las personas informadas. En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, explicando las razones que han llevado a tomarla, aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria.

Nivel 3: Da explicaciones / ofrece ayuda para el aprendizaje. Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones de fondo para proveer de aprendizaje sólido y se asegura por varios medios de que los demás han comprendido e interiorizado sus explicaciones. Recurre a varios mecanismos para ofrecer ayuda práctica o instrumentos que faciliten la comprensión de los alcances y del impacto del trabajo de cada uno, (ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...).

Nivel 4: Da feedback para desarrollo integral. Da feedback positivo o mixto como estrategia de desarrollo global de la persona. El feedback

negativo lo da basándose en comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, expresa su confianza en que se mejorará en el futuro. Ofrece sugerencias específicas para mejorar y animar a los demás después de un contratiempo o revés.

Nivel 5: Fomenta el desarrollo a largo plazo. Para profesionales con potencial desarrolla planes de formación guiada a largo plazo (mentoring) junto con experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades que serán requeridas para responsabilidades futuras.

#### **4.3.17 DIRECCIÓN DE PERSONAS**

Implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento. El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas.

Pregunta clave: ¿Establece la persona estándares de comportamiento y demanda a los demás que los cumplan?

Nivel 1: Da instrucciones. Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias de la tarea asignada.

Nivel 2: Establece límites. Maneja situaciones en las cuales fija límites y deja claro con sus colaboradores el cumplimiento y entrega del trabajo.

Nivel 3: Cuida del grupo. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite) para que el equipo trabaje con las herramientas suficientes y fundamentales para generar resultados. Protege al grupo y defiende su reputación con argumentos sólidos cuando la situación lo amerita.

Nivel 4: Promueve la eficacia del equipo. Como líder del equipo emplea estrategias complejas y variadas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para incrementar los niveles de productividad.

Nivel 5: Comunica una visión de futuro convincente. Se asegura que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc., y transmite compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Actúa como modelo a seguir por los demás con credibilidad y un carisma genuino.

#### **4.3.18 TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN**

Implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, el trabajar juntos, como opuestos a hacerlo individual o competitivamente. Se considera siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un equipo.

Debe valorarse el trabajo como miembro de un grupo y no como supervisor o líder del mismo pues la naturaleza de esta competencia es para personas miembros de un equipo que comparten tareas, actividades, procesos, proyectos u objetivos comunes en su mismo departamento o entre departamentos.

Pregunta clave: ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte?

Nivel 1: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un “buen jugador del equipo”, realiza la parte del trabajo que le corresponde, mantiene a los demás miembros informados de lo que es importante o útil y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos)

Nivel 2: Expresa expectativas positivas del equipo. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás miembros del grupo, por lo cual



habla positivamente de ellos y mantiene una actitud abierta al aprendizaje pues valora sinceramente sus ideas, habilidades, aportaciones, etc.

Nivel 3: Fomenta la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Promueve y coopera habitualmente y de buen grado la interacción profesional, el compartir ideas y opiniones como personas de otros departamentos o áreas de la organización o de su unidad para lograr mejores decisiones o planes.

Nivel 4: Desarrolla el espíritu de equipo. Es un impulsor del desarrollo de un ambiente de cooperación inter departamental para lo cual actúa públicamente reconociendo el mérito de los miembros del equipo que están trabajando por un objetivo. Resuelve los conflictos o desavenencias que se puedan producir dentro del mismo, defiende la efectividad del grupo frente a terceros, etc.

#### **4.3.19 PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD**

Se expresa en formas como el seguimiento, la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Pregunta clave: ¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza? ¿Es cuidadoso en su trabajo?

Nivel 1: Demanda claridad y se preocupa por el orden. Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. Estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.

Nivel 2: Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.

Nivel 3: Realiza un seguimiento del trabajo de los demás. Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y a las de los demás.

Nivel 4: Realiza un seguimiento de datos o proyectos. Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores y busca información para mantener el orden y la calidad.

#### **4.3.20 AUTOCONTROL**

Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.

Pregunta clave: ¿Controla la persona sus impulsos?

Nivel 1: No se deja llevar por impulsos emocionales. Piensa antes de actuar, controla impulsos y emociones fuertes tales como enfado, frustración, estrés, etc.

Nivel 2: Mantiene la calma. Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración externa o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.

Nivel 3: Controla el estrés sostenido con efectividad. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien responde constructivamente a pesar del estrés.

## **CAPÍTULO 5. LEVANTAMIENTO DE DESCRIPTORES DE CARGOS**

### **5.1 INTRODUCCIÓN**

Los descriptores de cargos hacen referencia a las funciones y actividades que deberán ser desempeñadas por el ocupante del cargo, en el cual adicionalmente consta la línea de reporte del cargo, el perfil del mismo con los requerimientos académicos, conocimientos y experiencia que el ocupante debe cumplir, y en este caso al tratarse de descriptores de cargos por competencias requiere de competencias técnicas y específicas de cada uno de dichos cargos.

Al momento de identificar las competencias organizacionales, es imprescindible la participación de la alta gerencia durante el proceso, no es recomendable dejarlo en manos de menor nivel jerárquico solamente aun cuando sean expertos o consultoras externas a la organización.

### **5.2 PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE DESCRIPTORES DE CARGOS POR COMPETENCIAS**

A continuación se detalla el proceso realizado para el levantamiento de competencias organizacionales y específicas de la Unidad de Negocio de Yanbal Ecuador.

#### **5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.**

Iniciando con la fase de levantamiento de Competencias Organizacionales de Yanbal Ecuador S.A., se conforma un Comité Ejecutivo con Gerentes y Directores de la Unidad de Negocio de la compañía conjuntamente con la Directora de Recursos Humanos y la Gerencia General.

El Comité Ejecutivo de Gestión del Desarrollo está conformado por las personas que ocupan los siguientes cargos:

- Gerente General: Carlos Gallegos
- Gerente Financiero: César Mancheno
- Gerente Nacional de Ventas Campo: Ruth Espinoza
- Directora de Recursos Humanos: María Sol Paladines
- Directora de Servicios: Susana Vizcaíno
- Director de Comunicaciones: Rodolfo Pérez
- Directora de Marketing: Tatiana Nielsen
- Director Proyectos y Procesos: César León
- Director de Ventas Estratégicas: Daniel Bucheli

Este Comité está conformado por las principales Gerencias y Direcciones de la organización, debido a que es importante el compromiso de los altos directivos para poder llevar a cabo este proceso; de esta manera los volvemos parte fundamental del proyecto quienes a su vez se convierten en aliados importantes para vincular consecuentemente a cada uno de los integrantes de los equipos que dirigen hacia este proceso a implantarse y desarrollarse dentro de la organización.

Las Competencias Organizacionales son levantadas analizando los objetivos de la organización y partiendo del pilar estratégico de la compañía como son misión, visión, valores y principios; los mismos que fueron citados anteriormente.

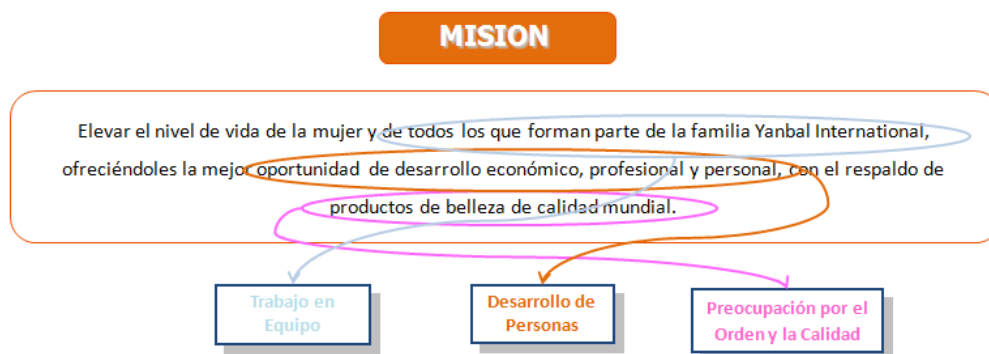


Figura 4. Análisis de la Misión de Yanbal Ecuador S.A. en la identificación de competencias

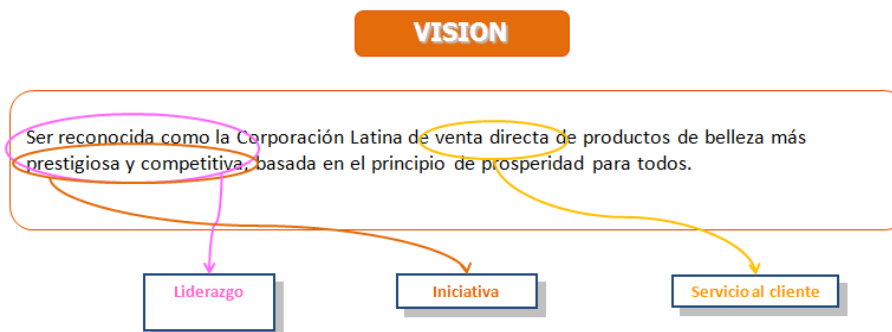


Figura 5. Análisis de la Visión de Yanbal Ecuador S.A. en la identificación de competencias

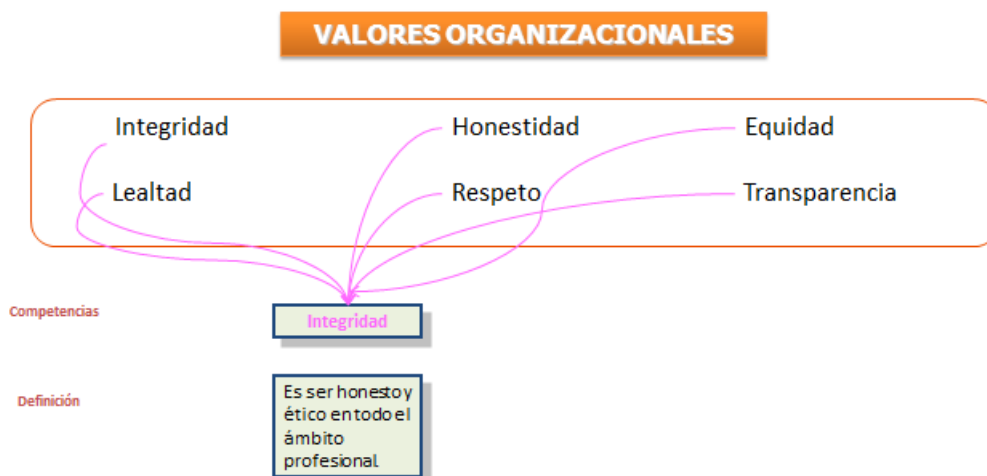
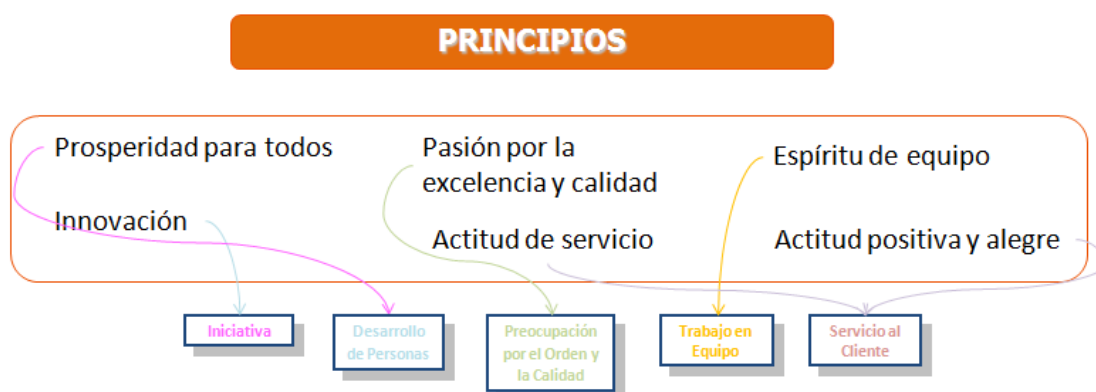


Figura 6. Análisis de Valores Organizacionales en la identificación de competencias.



**Figura 7. Análisis de Principios en la identificación de competencias.**

Previo al análisis y levantamiento de Competencias Organizacionales, se da a conocer al Comité Ejecutivo, el modelo propuesto así como se exponen las competencias que son parte del Diccionario de Hay McBer.

Una vez levantada la información, el Comité Ejecutivo de Gestión del Desarrollo presentará las Competencias Organizacionales:



**Figura 8. Competencias Organizacionales de Yanbal Ecuador S.A.**

## **5.2.2 SENSIBILIZACIÓN DEL PROCESO A LOS COLABORADORES DE UNIDAD DE NEGOCIO.**

Una vez que contamos con las Competencias Organizacionales, es necesario realizar una campaña de sensibilización y comunicación a nivel de toda la Unidad de Negocio para que los colaboradores puedan conocer y familiarizarse con las Competencias pero sobre todo darles a conocer los comportamientos que buscan cada una de ellas y que son importantes que la “Gente Yanbal” las posea y esté identificado con dichos comportamientos.

Aprovechamos el espacio del “Himno a Yanbal” que se realiza los días lunes en todos los Oportunity’s y oficinas para darles a conocer el proyecto que se está trabajando como organización, las Competencias Organizacionales y sobre todo generar un compromiso para contar con su apoyo en este proceso, es especial en la fase de levantamiento de información de cada uno de los cargos para los descriptores de funciones.

Al mismo tiempo trabajamos con campañas de comunicación en donde se dan a conocer de manera específica y a manera de refuerzo los comportamientos de las Competencias Organizacionales; para el efecto se utilizamos tres estrategias que son las siguientes:

### **5.2.2.1 Cineforos**

Se realizan reuniones con colaboradores de áreas indistintas en donde se observan partes editadas de películas o videos que evidencien comportamientos de las Competencias Organizacionales para posteriormente iniciar un foro o conversatorio y solicitar a los participantes que intervengan comentando aspectos como los siguientes: ¿qué comportamientos han podido observar?, ¿qué competencias y en qué momento del video las identificaron?, ¿cómo relacionan el comportamiento en su vida diaria ya sea en el ámbito laboral, familiar o social?, entre otras preguntas que se pueden presentar en el momento del diálogo y de esta manera damos a conocer de manera clara el concepto de la competencia y reforzamos e interiorizamos el comportamiento de la misma.

### 5.2.2.2 Habladores

Es importante manejar herramientas de comunicación que permitan recordar las Competencias Organizacionales y reforzar los comportamientos de conducta de las mismas, para esto hemos utilizados estos “habladores” que se colocan en lugares estratégicos como escritorios, recepciones, salas de reuniones, comedor, en donde los colaboradores realizan sus actividades habitualmente y de esa manera puedan leerlos al hacer uso de las instalaciones.



**Figura 9. Habladores Yanbal (Campaña de Comunicación).**

### 5.2.2.3 Correo electrónico

Otra estrategia de comunicación para enviar refuerzos de conducta es el correo electrónico, en donde enviamos semanalmente frases relacionadas a los comportamientos de las competencias como los que se detalla a continuación:

- Un líder crece y hace crecer a su gente.
- Plantea constantemente nuevas ideas sin esperar que te lo pidan.
- Dale al cliente más lo que espera.
- Fomenta cooperación entre distintas áreas o departamentos.
- Plantea metas para cada una de las personas de tu equipo.
- Comprueba tu propio trabajo para asegurarte que no existan errores.



Estos refuerzos de comportamientos se mantienen a lo largo del proyecto buscando que sean constantes y transformarlos en hábitos de la “Gente Yanbal”.

### **5.2.3 ELABORACIÓN DE DESCRIPTORES DE CARGOS EN BASE AL MODELO DE COMPETENCIAS DE HAY MCBER.**

Dentro de esta fase del proyecto, empezamos a levantar el descriptor de funciones de los cargos de Unidad de Negocio de Yanbal Ecuador S.A., recopilando diferente información específica y tomando en consideración los pasos que se detallan a continuación:

Para alimentar el descriptor de cargos con la información mencionada anteriormente, tenemos detallados los siguientes pasos:

#### **5.2.3.1 Levantamiento de información**

En este primer paso, coordinamos una reunión con la o las personas ocupantes del cargo a ser analizado, de ser posible incluso es ideal que esté presente el jefe inmediato de la posición para tener mayores fuentes de información y que no se quede fuera ninguna actividad del puesto.

Iniciamos levantando la información inicial citada anteriormente, es decir, el nombre del puesto, el nombre del cargo al cual reporta, el área, el departamento, la ubicación física, el nombre del gerente del área, la formación académica, la experiencia siempre y cuando el cargo lo requiera, las competencias técnicas, el nombre de ocupante del cargo el mismo que es opcional y depende de la organización; en este caso se trabajará posteriormente con otras actividades que requieren del nombre del ocupante del cargo por lo cual incluimos el mismo.

#### **5.2.3.2 Ponderación de actividades**

Una vez que tenemos levantada la parte inicial trabajamos con las actividades utilizando la metodología Hay McBer, ponderando cada una de

las actividades en base a 3 parámetros que son la frecuencia, complejidad de error y dificultad.

Asignamos un puntaje del 1 al 5 con diferente connotación según el parámetro y la realidad de la organización, teniendo un esquema como el siguiente:

**Tabla 1**

**Valores para ponderar actividades**

| <b>Número</b> | <b>Frecuencia<br/>(F)</b> | <b>Complejidad de<br/>error<br/>(CE)</b> | <b>Dificultad<br/>(DI)</b> |
|---------------|---------------------------|------------------------------------------|----------------------------|
| 1             | Anual                     | problema mínimo                          | Baja                       |
| 2             | semestral                 | problema al<br>puesto                    | Mínima                     |
| 3             | mensual                   | área de trabajo                          | Medio                      |
| 4             | quincenal                 | otras áreas                              | medio alto                 |
| 5             | Diario                    | a nivel<br>institucional                 | Alto                       |

La frecuencia hace referencia a la periodicidad con la que la persona realiza la actividad analizada; la complejidad de error se asigna partiendo de la premisa, si no hago la actividad en mención ¿a quién afecto?; y finalmente la dificultad considera el hecho de que tan complejo para el ocupante del cargo resulta ejecutar la actividad presente, tomando en cuenta que a partir del nivel 3 incluyen temas de criterio, 4 y 5 incorporan conocimientos técnicos altos y específicos sobre un proceso o software.

Hasta este momento tenemos la participación de la o las personas relacionadas con el cargo levantado, ya sea por el o los ocupantes y el jefe inmediato.

### **5.2.3.3 Identificación de competencias específicas y niveles por cargos**

El profesional de Recursos Humanos encargado del proceso, continúa con la identificación de competencias específicas para lo cual realiza primero una operación matemática, multiplicando la complejidad de error por la dificultad y sumada la frecuencia, seguidamente, las actividades con resultados más alto se analiza y compara con el Diccionario de Competencias, identificando la competencias y el nivel que se requiere por parte del ocupante del cargo, puede ser como recomendación entre 3 y 6 competencias según el cargo. (Cuesta, 2008).

**Tabla 2**

**Fórmula para la ponderación de competencias**

$$(CE*DI)+F$$

### **5.2.3.4 Validación de competencias**

Una vez que tengamos identificado el grupo de competencias de cada uno de los cargos, es importante remitirlas al jefe inmediato de la posición conjuntamente con el Diccionario de Competencias para que los revise y los valide, de ser el caso incluso se podrán modificar conversando, analizando y llegando a un acuerdo con el profesional de Recursos Humanos.

### **5.2.3.5 Registro de información**

La información validada se registra en el sistema Lotus notes para que cada colaborador pueda ingresar y acceder libremente al mismo y revisar sus funciones cuando lo considere necesario.

### **5.2.3.6 Levantamiento de Descriptores de Funciones**

A continuación se detallan los descriptores de funciones levantados para la Unidad de Negocio de Yanbal Ecuador S.A. (Yanbal Corporation)

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Demand Manager Senior

### Nombre del puesto al que reporta:

Directora de Marketing

### Ubicación Física:

NNUU

### Nombre del ocupante:

Diego Moran \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

David Jácome\*

### Área:

Marketing

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Ingeniería Comercial con Mención en Marketing o afines.  
De preferencia poseer MBA.

#### 2. Experiencia

##### Interna

Deseable: experiencia en Cadena de abastecimiento, Ventas

##### Externa

3 años en posiciones similares

##### Experiencia

Sector

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, por el nivel de operaciones, viajes a provincias por lanzamientos, fuera del país por viajes a la Corporación.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en el manejo de estadística.
- 2.- Conocimientos de administración por procesos.
- 3.- Conocimientos altos en el manejo de utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Búsqueda de Información 4
- 3.- Pensamiento Conceptual 4
- 4.- Iniciativa 4
- 5.- Liderazgo 3
- 6.- Orientación al Logro 5

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Complementar la actividad de marketing con el apoyo de la generación de estimados.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Validar y alinear el estimado de los productos.
2. Planificar y controlar el inventario de los productos.
3. Coordinar el abastecimiento de productos terminados.
4. Garantizar el performance adecuado de faltante.

### Actividades

|                                                                              | F | CE | DI | Total |
|------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                     |   |    |    |       |
| Ejecutar y coordinar los procesos estadísticos para obtener los estimados.   | 3 | 4  | 4  | 19    |
| Coordinar la fijación del estimado de productos.                             | 3 | 4  | 3  | 15    |
| Realizar y coordinar el cuadro de variables.                                 | 3 | 4  | 4  | 19    |
| Cuadrar variables de marketing.                                              | 3 | 4  | 5  | 23    |
| Validar y cruzar las variables.                                              | 3 | 3  | 2  | 9     |
| Entregar la información a la Dirección de Marketing.                         | 3 | 3  | 2  | 9     |
| Consensuar y congelar variables con Dirección de Marketing.                  | 3 | 3  | 3  | 12    |
| <b>2</b>                                                                     |   |    |    |       |
| Validar y monitorear niveles de inventario.                                  | 3 | 4  | 3  | 15    |
| Validar la composición del inventario.                                       | 3 | 4  | 2  | 11    |
| Validar y monitorear la cobertura del inventario.                            | 3 | 4  | 2  | 11    |
| <b>3</b>                                                                     |   |    |    |       |
| Coordinar con los gestores de la demanda el abastecimiento de los productos. | 3 | 4  | 3  | 15    |
| Realizar el seguimiento de los ingresos en cantidad y fecha.                 | 4 | 3  | 3  | 13    |
| Coordinar las reacciones de productos con los gestores de la demanda.        | 4 | 3  | 2  | 10    |

## 4

|                                                                                         |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Monitorear el comportamiento estadístico de cada categoría.                             | 3 | 3 | 4 | 15 |
| Coordinar las acciones correctivas en el proceso estadístico.                           | 4 | 3 | 3 | 13 |
| Coordinar las acciones futuras de corrección del estimado o de corrección de la oferta. | 3 | 3 | 3 | 12 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

Ejerce supervisión sobre los Demand.

### 2. Autonomía.

Tiene autonomía en sus procesos y actividades, cuando la decisión requiere se consulta y solicita aprobación del responsable del área.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Comisiones

### Nombre del puesto al que reporta:

Contador

### Ubicación Física:

NNUU

### Nombre del ocupante:

Karolina Martínez \*

### Gerente Área / Jefe

### Inmediato:

Edgar Villacis\*

### Área:

Contabilidad

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título universitario: Ingeniería Financiera, Comercial, Economía

#### 2. Experiencia

##### Interna

No indispensable

##### Externa

Mínimo 1 año en cargos similares.

##### Experiencia

Sector

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Sí, debe liquidar comisiones en la noche.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

1.- Conocimiento de Excel intermedio.

2 Conocimiento medio de SUMMIT.

3.- Conocimientos medios de SAP.

4.- Conocimientos altos de políticas comerciales.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

1.- Pensamiento Analítico 3

2.- Preocupación Orden y Calidad 3

3.- Iniciativa 3

4.- Trabajo en equipo 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Coordinar el pago correcto y oportuno a Directores, Consultoras y Repartidores. También controla la aplicación adecuada del ICE y condiciones comerciales.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Coordinar los registros de las facturas de Directoras y Consultoras.
2. Coordinar los registros de las facturas de Repartidores.
3. Apoyar al proceso de liquidaciones (Directoras, Consultoras y repartidores)

### Actividades

|                                                                                                                                                                 | F | CE | DI | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                        |   |    |    |       |
| 1.1 Enviar reportes de comisiones a Responsable de Zona.                                                                                                        | 3 | 4  | 1  | 7     |
| 1.2 Receptar los reportes de las facturas recibidas de consultoras y directoras.                                                                                | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.3 Analizar y comparar la información de los valores a pagar.                                                                                                  | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 1.4 Procesar las facturas recibidas.                                                                                                                            | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 1.5 Enviar los reportes de pago a tesorería.                                                                                                                    | 3 | 4  | 2  | 11    |
| <b>2</b>                                                                                                                                                        |   |    |    |       |
| 2.1 Enviar reportes de liquidación de reparto a los Responsables de Zona.                                                                                       | 4 | 4  | 1  | 8     |
| 2.2 Receptar los reportes de las facturas recibidas de repartidores.                                                                                            | 4 | 4  | 2  | 12    |
| 2.3 Analizar y comparar la información de los valores a pagar.                                                                                                  | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 2.4 Procesar las facturas recibidas.                                                                                                                            | 4 | 4  | 2  | 12    |
| 2.5 Enviar los reportes de pago a tesorería.                                                                                                                    | 4 | 4  | 2  | 12    |
| <b>3</b>                                                                                                                                                        |   |    |    |       |
| 3.1 Analizar con el Coord. de Comisiones, el cumplimiento de metas mediante reportes generados por los sistemas de Summit y Datamart (Directoras y Consultoras) | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 3.2 Elaborar los reportes de Ganancia y calificación de Directoras mediante el reporte de Seguimiento MRM.                                                      | 3 | 4  | 4  | 19    |



|                                                                                                                                        |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.3 Ejecutar el proceso de liquidación de comisiones en el sistema Summit para generar el valor real de la ganancia de cada directora. | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 3.3 Validar los valores por los responsables de zona (repartidores).                                                                   | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 3.4 Ejecutar el proceso de liquidación (repartidores).                                                                                 | 4 | 4 | 2 | 12 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No tiene personal a su cargo

### 2. Autonomía.

En base a manual de políticas comerciales

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Compras

### Nombre del puesto al que reporta:

Jefe de Compras

### Ubicación Física:

NNUU

### Nombre del ocupante:

Tito Bastidas \*

**Gerente Área / Jefe Inmediato:**

Fausto Zapata\*

### Área:

Compras

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Estudios de tercer nivel en Comercio Exterior, Administración de Empresas, Ing. Comercial o afines

#### 2. Experiencia

##### Interna

No indispensable

##### Externa

##### Experiencia

2 años de experiencia en puestos similares, 1 año conocimiento procesos y negocio.

Sector

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Es necesario que sus actividades se desarrollen fuera del lugar con el fin de visitar a los proveedores actuales, concretar con nuevos proveedores y así optimizar los procesos.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos medios en el manejo de SAP.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 3.- Conocimientos altos en el manejo de aranceles y comercio exterior.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 2
- 2.- Iniciativa 2
- 3.- Orientación al Cliente 3
- 4.- Impacto e influencia 3
- 5.- Trabajo en equipo 1
- 6.- Preocupación Orden y Calidad 2

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Gestionar todos los requerimientos de compra eficaz y eficientemente, cumpliendo con los lead time establecidos.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Receptar solicitudes de compras de bienes y servicios de las diferentes áreas de la compañía a través del sistema SAP, buscando la mejor opción de compra.
2. Levantar información de proveedores actuales y nuevos.
3. Apoyar en actividades varias el área.

### Actividades

|                                                                                                                    | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                           |   |    |    |       |
| 1.1 Cotizar y negociar los requerimientos de compra recibidos.                                                     | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 1.2 Apoyar en el seguimiento para la liberación de la SOLPED.                                                      | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 1.3 Emitir la orden de compra y enviar al proveedor.                                                               | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 1.4 Apoyar en el seguimiento para la liberación de HEA y MIGO                                                      | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 1.5 Realizar el proceso de importación (para compras importadas) en caso de ser necesario).                        | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 1.6 Cumplir las normas y autorizaciones emitidas por los organismos estatales para las importaciones.              | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 1.7 Archivar documentos de respaldo de órdenes de compra.                                                          | 5 | 3  | 1  | 8     |
| <b>2</b>                                                                                                           |   |    |    |       |
| 2.1 Buscar por las diferentes vías nuevos proveedores de acuerdo a las necesidades de la compañía y clasificarlos. | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 2.2 Solicitar la información de nuevos proveedores (documentación legal de los mismos).                            | 5 | 3  | 1  | 8     |

|                                                                      |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 2.3 Alimentar base de datos de proveedores para las futuras compras. | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 2.4 Realizar las visitas y auditorías a proveedores de la compañía.  | 3 | 4 | 3 | 15 |

### 3

|                                                                                       |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Emitir reportes de gestión de compras.                                            | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 3.2 Elaborar los contratos para la entrega de anticipos, control de pólizas, pagarés. | 4 | 4 | 3 | 16 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión.

### 2. Autonomía.

El puesto está sujeto a prácticas y procedimientos de la compañía. Reporta sus acciones a inmediato superior.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Comunicaciones

### Nombre del puesto al que reporta:

Jefe de Comunicaciones Externas

### Ubicación Física:

NNUU

### Nombre del ocupante:

Lorena Barros \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Adriana Martínez\*

### Área:

Comunicaciones

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título de tercer nivel en Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional, Publicidad, Marketing o afines

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

De 2 a 3 años en posiciones similares

##### Experiencia

##### Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, su trabajo se realiza fuera de las oficinas y de la ciudad.

## IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos generales de Diseño Gráfico.
- 2.- Conocimientos de Ejecución y logística de Eventos.
- 3.- Conocimientos medios de Marketing.
- 4.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.

## V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Orientación al Cliente 2
- 2.- Iniciativa 3
- 3.- Impacto e influencia 3
- 4.- Desarrollo de interrelaciones 4
- 5.- Trabajo en equipo 3
- 6.- Preocupación Orden y Calidad 3

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Gestionar conjuntamente con RRHH la comunicación organizacional efectiva.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Coordinar la implementación de campañas de comunicación interna
2. Asesorar en el manejo de campañas de comunicación
3. Apoyar a la gestión de eventos
4. Administrar la estrategia de comunicación Himno Yanbal

### Actividades

|                                                                                                            | F | CE | DI | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                   |   |    |    |       |
| Receptar las necesidades del cliente (brief).                                                              | 4 | 4  | 2  | 12    |
| Coordinar la elaboración de la propuesta creativa.                                                         | 4 | 4  | 3  | 16    |
| Presentar la propuesta creativa y el presupuesto del mismo.                                                | 4 | 4  | 3  | 16    |
| Coordinar la producción de herramientas de comunicación interna.                                           | 4 | 4  | 3  | 16    |
| Coordinar la medición de estrategias de comunicación interna.                                              | 4 | 4  | 4  | 20    |
| Solicitar y realizar de cronogramas para elaboración de piezas necesarias para campañas de comunicación.   | 3 | 3  | 2  | 9     |
| <b>2</b>                                                                                                   |   |    |    |       |
| Asesorar a RRHH para la realización de boletines y comunicados dirigidas al staff                          | 4 | 4  | 2  | 12    |
| Realizar el seguimiento al cumplimiento de imagen Yanbal en todas las piezas gráficas.                     | 4 | 4  | 3  | 16    |
| Realizar el seguimiento del material audiovisual (Videos y fotografías) para las campañas de comunicación. | 3 | 4  | 3  | 15    |
| <b>3</b>                                                                                                   |   |    |    |       |
| Receptar las necesidades de los usuarios                                                                   | 2 | 4  | 3  | 14    |
| Apoyar en la conceptualización del evento                                                                  | 2 | 4  | 4  | 18    |

|                                                 |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Realizar seguimiento a la ejecución del evento. | 2 | 4 | 3 | 14 |
|-------------------------------------------------|---|---|---|----|

#### 4

|                                                                               |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Realizar el manejo de cronograma de organización del himno en todas las sedes | 5 | 4 | 2 | 13 |
|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión.

### 2. Autonomía.

Sus actividades requieren aprobación y consenso

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Crédito y Cobranzas (Convenios)

### Nombre del ocupante:

Mónica Novoa \*

### Nombre del puesto al que reporta:

Coordinador de Crédito y Cobranzas (Cobranzas)

Gerente Área / Jefe Inmediato:

Javier Avalos\*

### Ubicación Física:

Quito. Naciones Unidas y Amazonas. Edificio Banco La Previsora. Torre B. Primer Piso

### Área:

Cobranzas

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título Universitario en Ingeniería de Finanzas, Economía, Contabilidad o afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

No indispensable

##### Externa

Se requiere de 2 a 3 años en puestos similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

No es necesario.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

1.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.

2.- Conocimientos de proceso de cobranzas

### V. COMPETENCIA / NIVEL

1.- Pensamiento Analítico 2

2.- Preocupación Orden y Calidad 3

3.- Trabajo en equipo 2

4.- Autocontrol 2



## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Recuperar valores pendientes de cobro para mantener un índice bajo de morosidad a través de convenios de pago.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Elaborar convenios de pago para cobro de deudas según políticas de la compañía.
2. Entregar cuadro de depósitos con el detalle de Ventas semanales.

### Actividades

|                                                                                                                                             | F | CE | DI | Total |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                    |   |    |    |       |
| 1.1 Receptar las cartas de solicitud de convenio de pago de directoras a nivel nacional y la verificación de deuda en el sistema comercial. | 5 | 4  | 2  | 13    |
| .1.2 Analizar comisiones generadas en los tres últimos meses para asignar plazo de pago y monto de cuota.                                   | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 1.3 Elaborar reporte de cuotas a descontar por convenio de pago y enviar antes de liquidación de comisiones.                                | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 1.4 Enviar reporte de deudas de Directoras dadas de baja para descuentos en comisiones.                                                     | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.5 Aplicar cuotas descontadas en comisiones de las directoras por concepto de convenio de pago.                                            | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.6 Emitir un reporte de la aplicación de las cuotas para verificación.                                                                     | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.7 Devolver mediante carta los cheques cancelados a través de convenios.                                                                   | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 1.8 Archivar convenios cancelados.                                                                                                          | 5 | 3  | 1  | 8     |
| <b>2</b>                                                                                                                                    |   |    |    |       |
| 2.1 Enviar depósitos al banco.                                                                                                              | 4 | 3  | 1  | 7     |
| 2.2 Realizar cuadro detallado de montos de venta a crédito.                                                                                 | 4 | 4  | 2  | 12    |

|                                               |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------|---|---|---|----|
| 2.3 Enviar boletas de cuadro de venta semanal | 4 | 4 | 2 | 12 |
|-----------------------------------------------|---|---|---|----|

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión.

### 2. Autonomía.

El puesto está regido a normas y procesos establecidos, sin embargo posee autonomía en decisiones que no afecten a las políticas de la compañía, pero debe coordinar con el superior inmediato en caso de existir cambios.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Desarrollo Organizacional y Capacitación

### Nombre del ocupante:

Andrés Marín \*

### Nombre del puesto al que reporta:

Coordinador de Desarrollo Organizacional

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Paul Carranco\*

### Ubicación Física:

Panamericana Norte Km 9 1/2

### Área:

Recursos Humanos

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Profesional Tercer Nivel en Psicología Industrial, Administración de Empresas o Afines

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Mínima 2 años en RRHH

##### Experiencia

2 años en cargos similares.

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, por diferente programas y eventos del área

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimiento de la Administración del Talento Humano por Competencias.
- 2.- Conocimiento y destrezas en la administración de herramientas de evaluación.
- 3.- Conocimientos medios en el manejo de paquetes utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Desarrollo de personas 4
- 3.- Iniciativa 4
- 4.- Orientación al Cliente 4
- 5.- Trabajo en equipo 3

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Gestionar los subsistemas de Desarrollo Organizacional y Capacitación estableciendo una cultura de trabajo por objetivos en medio de un clima laboral sano, enfocado en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Administrar la estructura de la compañía (Zonas).
2. Gestionar el Plan Anual de Capacitación en coordinación con el Analista de DO (Zonas).
3. Administrar las herramientas de evaluación de desempeño y clima laboral (Zonas).
4. Administrar la Gestión por Competencias de la compañía (Zonas).
5. Gestionar planes de D.O. según las necesidades de la compañía (Zonas).
6. Coordinar y realizar los procesos de selección (Zonas).
7. Supervisar el plan de Entrenamiento del personal de la compañía (Zonas).

### Actividades

|                                                                                                               | F | CE | DI | Total |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                      |   |    |    |       |
| 1.1 Actualizar la estructura orgánico funcional de la compañía.                                               | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.2 Subir al sistema corporativo la estructura actualizada de la organización.                                | 3 | 4  | 1  | 7     |
| 1.3 Actualizar los descriptores de cargos de la organización.                                                 | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 1.4 Ponderar las actividades de los diferentes cargos según la frecuencia, complejidad de error y dificultad. | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 1.5 Definir las competencias específicas de cada cargo.                                                       | 4 | 4  | 4  | 20    |
| <b>2</b>                                                                                                      |   |    |    |       |
| 2.1 Levantar el Detector de Necesidades de Capacitación de las áreas a su cargo.                              | 1 | 4  | 3  | 13    |
| 2.2 Elaborar el presupuesto anual de capacitación de la compañía.                                             | 1 | 4  | 3  | 13    |

|                                                                                                          |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 2.3 Realizar el Plan de Capacitación de la compañía.                                                     | 1 | 4 | 3 | 13 |
| 2.4 Coordinar las capacitaciones que están dentro del Plan Anual de Capacitación.                        | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 2.5 Medir el impacto de las capacitaciones ejecutadas (Eficiencia y Eficacia).                           | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 2.6 Coordinar la aprobación del DNC en caso de capacitaciones adicionales al Plan Anual de Capacitación. | 2 | 4 | 2 | 10 |

### 3

|                                                                                                 |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Elaborar la herramienta de Evaluación del Desempeño.                                        | 1 | 4 | 3 | 13 |
| 3.2 Aplicar la Herramienta de Evaluación de Desempeño (180d y Anual).                           | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 3.3 Elaborar planes de acción en base a los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño. | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 3.4 Coordinar la aplicación de la encuesta de clima laboral.                                    | 1 | 4 | 2 | 9  |
| 3.5 Diseñar los Planes de Acción según los resultados obtenidos de la encuesta.                 | 1 | 4 | 3 | 13 |

### 4

|                                                                                                                   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Coordinar y levantar el perfil por competencias de los colaboradores de la compañía.                          | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 4.2 Elaborar la brecha por competencia para cada colaborador (Perfil Ideal vs. Perfil Real).                      | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 4.3 Elaborar y Ejecutar Planes de retención para Talentos Yanbal.                                                 | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 4.4 Diseñar y ejecutar planes de desarrollo para el mejoramiento de competencias específicas.                     | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 4.5 Diseñar y ejecutar planes y herramientas de desarrollo para el mejoramiento de competencias organizacionales. | 3 | 4 | 2 | 11 |

### 5

|                                                                              |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 5.1 Elaborar y ejecutar planes de D.O. según las necesidades de la compañía. | 2 | 4 | 3 | 14 |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

**6**

|                                                                                                                               |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 6.1 Receptar el requerimiento de personal verificando disponibilidad de presupuesto y la información de descriptor de puesto. | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 6.2 Realizar el proceso de reclutamiento, verificando que los candidatos cumplan el perfil.                                   | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 6.3 Coordinar y realizar las entrevistas preliminares de selección.                                                           | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 6.4 Realizar la aplicación de herramientas de evaluación psicotécnica.                                                        | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 6.5 Analizar los resultados psicotécnicos de los candidatos preseleccionados.                                                 | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 6.6 Coordinar con la Responsable de Recursos Humanos la entrevista a profundidad para validar la terna final.                 | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 6.7 Coordinar las entrevistas finales con el Responsable del área solicitante.                                                | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 6.8 Coordinar el Assesment Center.                                                                                            | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 6.9 Enviar el informe final del proceso de selección y asesorar con los resultados para lo toma de decisión final.            | 4 | 4 | 3 | 16 |

**7**

|                                                   |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 7.1 Supervisar el cumplimiento del entrenamiento. | 3 | 4 | 2 | 11 |
|---------------------------------------------------|---|---|---|----|

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

No ejerce supervisión.

**2. Autonomía.**

Consulta con su jefe inmediato para la toma de decisiones

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Mesa de Ayuda

### Nombre del puesto al que reporta:

Coordinador de Servicios Mesa de Ayuda

### Ubicación Física:

NNUU

### Nombre del ocupante:

Luis Molina \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Christian Peñaherrera\*

### Área:

IT

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Ingeniero en Sistemas

\*\*Tecnología en Sistemas Informáticos

#### 2. Experiencia

##### Interna

Ideal: 2 a 3 años como Operadores de sistemas

##### Externa

De 2 a 3 años en puestos similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Ocasionalmente por atención al usuario, mantenimiento del centro de cómputo, pruebas de nuevos aplicativos.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en sistema operativo de Windows XP y Windows 7 (Deseable).
- 2.- Dominio de Microsoft 2007 y 2010 (Deseable).
- 3.- Conocimientos de resolución e incidentes de comunicaciones (descartes de conectividad, red alámbrica e inalámbrica).
- 4.- Conocimientos de Lotus notes usuario (deseable administrador).
- 5.- Conocimiento de mantenimiento de hardware.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Trabajo en equipo 3
- 3.- Orientación al Cliente 3
- 4.- Iniciativa 3
- 5.- Preocupación Orden y Calidad 2

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Brindar soporte técnico en microinformática y los servicios de tecnología y comunicaciones de primer nivel de una manera eficaz, eficiente y enfocada a cubrir las necesidades de los usuarios de Yanbal Ecuador.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Asesorar y guiar a los usuarios en el uso de las tecnologías de la información, comunicaciones y coordinar con soporte corporativo la resolución de incidentes, requerimientos y problemas.
2. Coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo del parque informático de Yanbal Ecuador.
3. Dar seguimiento a tickets asignados a proveedores internos y externos y monitorear el nivel de servicio.
4. Ejecutar las tareas delegadas de acuerdo a especificaciones de IT.

### Actividades

|                                                                                                                                            | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                   |   |    |    |       |
| Analizar tickets elevados de mesa de ayuda nivel 1.                                                                                        | 5 | 4  | 3  | 17    |
| Determinar la solución del ticket (incidente, problema, requerimiento) en sitio, remotamente o escalar a nivel 3 (Responsable de Sistema). | 5 | 4  | 4  | 21    |
| Realizar el seguimiento del ticket en todo el proceso.                                                                                     | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Solucionar el incidente, problema o requerimiento y cambiar el estado del requerimiento.                                                   | 5 | 4  | 4  | 21    |
| Subir información de solución definitiva a la base de datos de conocimientos de mesa de ayuda.                                             | 5 | 3  | 1  | 8     |
| Realizar la confirmación de la correcta solución con el usuario.                                                                           | 5 | 3  | 2  | 11    |
| Proceder a cerrar el Ticket (incidente, problema o requerimiento).                                                                         | 5 | 3  | 2  | 11    |

### 2



|                                                                                                                                       |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Cumplir y hacer cumplir con proveedores externos el cronograma de mantenimiento preventivo de las tecnologías informáticas de Yanbal. | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Coordinar el mantenimiento correctivo de hardware y software con los proveedores externos y velar por el cumplimiento de SLA.         | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Coordinar la compra de accesorios de hardware y software para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo.                      | 5 | 4 | 2 | 13 |
| Ingresar novedades a la base de datos de Eventos del Hardware.                                                                        | 5 | 3 | 1 | 8  |

### 3

|                                                                        |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Analizar ticket asignados a proveedores internos y externos.           | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Enviar mensajes de alerta con el fin de lograr que se cumplan los SLA. | 5 | 3 | 1 | 8  |
| Reportar novedades a nivel superior.                                   | 5 | 3 | 1 | 8  |

### 4

|                                                          |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Analizar requerimientos enviados por la Dirección de IT. | 3 | 3 | 4 | 15 |
| Diseñar solución y coordinar con la Dirección.           | 3 | 3 | 4 | 15 |
| Implementar solución.                                    | 3 | 3 | 4 | 15 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión.

### 2. Autonomía.

El puesto está regido a procesos y políticas de la compañía. Posee autonomía respecto a las funciones de su cargo, con la supervisión de su jefe inmediato.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Nómina

### Nombre del puesto al que reporta:

Coordinadora de Nómina

### Ubicación Física:

Complejo Rigueti

### Nombre del ocupante:

Mariana Salinas

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Violeta Calahorrano\*

### Área:

Recursos Humanos

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Últimos años de estudios universitarios en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad, RRHH o afines

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

De 2 a 3 años en puestos similares.

##### Experiencia

##### Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, por eventos, viajes, eventualmente es necesario tiempo extra por exigencias que existan dentro del programa.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos básicos de legislación laboral.
- 2.- Conocimientos medios del Sistema de Nómina (ERP).
- 3.- Conocimientos medios de utilitarios (Excel).

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Búsqueda de Información 2
- 3.- Trabajo en equipo 1
- 4.- Preocupación Orden y Calidad 2
- 5.- Autocontrol 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Consolidar la información y procesar el pago de nómina y los beneficios legales. Administrar los files del personal y mantenerlos actualizados.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Gestionar el proceso de nómina de la compañía.
2. Administrar los archivos del personal.

### Actividades

|                                                                                                                                                                                                                                                                          | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |   |    |    |       |
| Coordinar el ingreso de personal (Elaborar el contrato de cada colaborador, legalizarlo, ingresar información al sistema de nómina y comercial, generar aviso de entrada en el IESS y enviar información a personas involucradas para la actualización en los sistemas). | 3 | 4  | 2  | 11    |
| Coordinar el cese de personal (Elaborar finiquito, legalizarlo, generar el aviso de salida, inactivar el sistema de nómina, y enviar información a personas involucradas).                                                                                               | 3 | 4  | 3  | 15    |
| Generar la nómina.                                                                                                                                                                                                                                                       | 4 | 4  | 4  | 20    |
| Cargar los bach del IESS extraídos del sistema de nómina de cambios de sueldo, turnos y bonificaciones.                                                                                                                                                                  | 3 | 4  | 3  | 15    |
| Contabilizar información de nómina al área de Contabilidad para su registro y cuadro respectivo.                                                                                                                                                                         | 3 | 4  | 4  | 19    |
| Enviar información de nómina a Finanzas y Headcount.                                                                                                                                                                                                                     | 3 | 4  | 1  | 7     |
| Gestionar el pago de obligaciones patronales al IESS.                                                                                                                                                                                                                    | 3 | 3  | 2  | 9     |
| Realizar conciliación bancaria de la cuenta de nómina.                                                                                                                                                                                                                   | 3 | 4  | 2  | 11    |
| Entregar los roles de pago a cada empleado.                                                                                                                                                                                                                              | 3 | 3  | 1  | 6     |
| Mantener información de movimientos internos de personal actualizados en la planilla en caso de cambios internos y montos remunerativos.                                                                                                                                 | 3 | 3  | 2  | 9     |
| Gestionar los permisos de vacaciones de los colaboradores.                                                                                                                                                                                                               | 3 | 4  | 3  | 15    |

|                                                                                                                      |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Cambiar cupos de compras de los empleados previo autorización de la Coordinadora de Nómina.                          | 3 | 3 | 1 | 6  |
| Procesar y entregar certificados laborales, aprobación de claves en el IESS a los colaboradores cuando lo requieran. | 4 | 3 | 1 | 7  |
| Solicitar gastos personales de los colaboradores y entregar anualmente el anexo transaccional y formulario 107.      | 2 | 4 | 3 | 14 |
| Mantener informado a los colaboradores de los cambios gubernamentales.                                               | 2 | 3 | 2 | 8  |

## 2

|                                                                      |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Receptar documentación y abrir el file de los nuevos colaboradores.  | 3 | 3 | 1 | 6 |
| Solicitar la actualización de documentos requeridos por la compañía. | 1 | 4 | 1 | 5 |
| Administrar el archivo del personal.                                 | 3 | 3 | 1 | 6 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión.

### 2. Autonomía.

El puesto está sujeto a políticas y procedimientos definidos. Las decisiones a tomar deben ser aprobadas por la Subgerencia o consulta con inmediato superior. Tiene autonomía en casos que no intervenga ingresos del personal.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Presupuestos

### Nombre del puesto al que reporta:

Coordinador de Comisiones

### Ubicación Física:

NNUU

### Nombre del ocupante:

Diana Aguirre \*

Gerente Área / Jefe

### Inmediato:

Santiago Proaño\*

### Área:

Contabilidad

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título profesional en Ingeniería en Finanzas, Comercial, Economía y Auditoría

#### 2. Experiencia

##### Interna

De 2 a 3 años como Asistente Contable, Asistente de Tesorería siempre y cuando cumpla con el perfil

##### Externa

De 2 a 3 años en posiciones similares, (Banca), Asistente Administrativo, Financiera, Presupuestos

##### Experiencia

1 años en la Posición.

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Horario extendido por temporadas.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos del manejo de Excel.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de SAP.
- 3.- Conocimiento de contabilidad media.
- 4.- Conocimientos altos en técnica financiera.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Iniciativa 3
- 3.- Comprensión de la organización 3
- 4.- Trabajo en equipo 3
- 5.- Preocupación Orden y Calidad 3

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Levantar, analizar y publicar el presupuesto de la compañía.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Levantar información para presupuestos de gastos y activos fijos.
2. Analizar y publicar la información mensual de control presupuestario con responsable de área.
3. Revisar y aprobar los gastos presupuestados.
4. Elaborar y enviar informes de ejecución presupuestaria a Gerencia Financiera y Corporación.
5. Coordinar con Entidades Financieras la entrega de documentos para trámites varios
6. Velar por la fiabilidad de la información financiera (gastos).

### Actividades

|                                                                                                                                                                                  | F | CE | DI | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                                         |   |    |    |       |
| 1.1 Coordinar con cada responsable de área el levantamiento de su información presupuestaria para el año venidero en base a las estrategias, tanto del área como de la compañía. | 1 | 4  | 4  | 17    |
| 1.2 Generar un archivo que contiene toda la información financiera de la compañía, el mismo que es enviado a Finanzas Corporativa.                                               | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 1.3. Apoyar al Contador General en el cierre del paquete corporativo con la proyección de gastos, ventas, costo de ventas, intereses y otros.                                    | 3 | 4  | 3  | 15    |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                         |   |    |    |       |
| 2.1 Determinar las principales variaciones de gastos de cada área, con el fin de informar la evolución de su gestión versus el presupuesto.                                      | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 2.2 Dar seguimiento al cumplimiento de presupuesto de cada área de la compañía.                                                                                                  | 5 | 4  | 2  | 13    |

|                                                                                      |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 2.3 Enviar informes de ejecución presupuestaria a Gerencia Financiera y Corporación. | 3 | 3 | 2 | 9 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|

### 3

|                                                                                                 |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Autorizar las solicitudes de compra, previa verificación que conste en el presupuesto.      | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 3.2 Coordinar la correcta ejecución del presupuesto, negociando entre partidas presupuestarias. | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 3.3 Controlar la ejecución de gastos en proyectos inmobiliarios y adecuaciones.                 | 5 | 4 | 2 | 13 |

### 4

|                                                                                                             |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Obtener y elaborar informes Financieros que servirán de apoyo al Contador General y Gerente Financiero. | 3 | 3 | 3 | 12 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

### 5

|                                                                                                                                                       |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 5.1 Coordinar con el área contable la entrega de documentos de la compañía para trámites en Entidades Financieras y hacer el seguimiento del trámite. | 2 | 5 | 3 | 17 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

### 6

|                                                                                       |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 6.1 Revisar los gastos reales de la compañía.                                         | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 6.2 Realizar ajustes o reclasificaciones de cuentas mal asignadas o de costo a gasto. | 3 | 5 | 3 | 18 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión.

### 2. Autonomía.

En cuanto al trabajo operativo es autónomo, para el análisis y desarrollo de información es necesario, contar con otros criterios como el del Contador General, Gerente Financiero, Gerente General y jefes de área.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Selección

### Nombre del puesto al que reporta:

Coordinadora de Selección de Personal

### Ubicación Física:

Quito. Panamá. Norte Km 9 1/2. Rigueti

### Nombre del ocupante:

Carla López \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Liliana Cisneros\*

### Área:

Recursos Humanos

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Tercer nivel en Psicología Industrial, Administrador de Empresas o afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 1 año de experiencia en cargos similares.

##### Experiencia

##### Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, por eventos, viajes, eventualmente es necesario doblar turnos de acuerdo a las exigencias que existan dentro del programa

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 2.- Conocimiento de administración de RRHH por Competencias.
- 3.- Conocimiento y destrezas en el manejo de pruebas psicotécnicas.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Búsqueda de Información 3
- 3.- Iniciativa 3
- 4.- Preocupación Orden y Calidad 3
- 5.- Trabajo en equipo 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Gestionar los procesos de selección, inducción y entrenamiento, proporcionar el personal idóneo, facilitar su adaptación al medio laboral.



## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Coordinar y realizar los procesos de selección.
2. Coordinar los procesos de Inducción y Entrenamiento del personal de la compañía.

### Actividades

|                                                                                                                    | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                           |   |    |    |       |
| 1.1 Realizar el proceso de reclutamiento, verificando que los candidatos cumplan el perfil.                        | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 1.2 Coordinar y realizar las entrevistas preliminares de selección.                                                | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 1.3 Realizar la aplicación de herramientas de evaluación psicotécnica.                                             | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 1.4 Realizar el informe de las evaluaciones psicotécnicas.                                                         | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 1.5 Analizar los resultados psicotécnicos de los candidatos preseleccionados de los procesos asignados.            | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 1.6 Realizar las referencias personales y laborales de los candidatos preseleccionados.                            | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 1.7 Coordinar las entrevistas finales con el Responsable del área solicitante.                                     | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 1.8 Coordinar el Assesment Center de los procesos asignados.                                                       | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 1.9 Enviar el informe final del proceso de selección y asesorar con los resultados para lo toma de decisión final. | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 1.10 Enviar el agradecimiento de participación a todas las personas inmersas en el proceso.                        | 4 | 2  | 1  | 6     |
| 1.11 Administrar el archivo físico de los procesos de selección de personal.                                       | 3 | 3  | 1  | 6     |
| 1.12 Coordinar la elaboración de evaluaciones técnicas para los procesos de selección.                             | 2 | 4  | 3  | 14    |

## 2

|                                                                                            |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 2.1 Realizar el cronograma de inducción de personal.                                       | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 2.2 Coordinar la logística del proceso de Inducción.                                       | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 2.3 Coordinar el cumplimiento del cronograma de inducción.                                 | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 2.4 Aplicar y reportar la evaluación de los instructores.                                  | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 2.5 Aplicar la evaluación del proceso de inducción a los participantes.                    | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 2.6 Coordinar la logística para el proceso de cierre del proceso de inducción.             | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 2.7 Solicitar y hacer el seguimiento del requerimiento de activos y sistemas tecnológicos. | 3 | 4 | 2 | 11 |
| 2.8 Solicitar e informar el Plan de Entrenamiento a los responsables de área.              | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 2.9 Administrar el archivo físico de Inducción y Entrenamiento.                            | 3 | 3 | 1 | 6  |

## II. ESFUERZO

## 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión

## 2. Autonomía.

En cuanto al trabajo operativo es autónomo, para el análisis y desarrollo de información es necesario, contar con otro criterio como el del Contador General, Gerente Financiero, Gerente General y jefes de área.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Tesorería

### Nombre del puesto al que reporta:

Tesorero

### Ubicación Física:

NNUU

### Nombre del ocupante:

Olga Terán \*

Gerente Área / Jefe

### Inmediato:

Antonio Chediak\*

### Área:

Tesorería

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título Universitario: Administración de Empresas, Contador Público Autorizado, Economista o carreras afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 2 a 3 años de experiencia en puestos similares.

##### Experiencia

##### Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

No

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de SAP.
- 3.- Conocimientos de tributación.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Trabajo en equipo 2
- 3.- Preocupación Orden y Calidad 2
- 4.- Autocontrol 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Revisar, controlar y administrar los documentos contabilizados recibidos de

proveedores, acreedores y clientes, siendo el último filtro antes de emitir el pago o realizar la gestión de cobro.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Pagar a proveedores y acreedores.
2. Preparar información para el flujo de caja.
3. Realizar otras funciones propias del área.

### Actividades

|                                                                                                                                             | F | CE | DI | Total |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                    |   |    |    |       |
| 1.1 Recibir facturas y/o reportes para pago.                                                                                                | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 1.2 Verificar que las facturas, comprobantes retención y reportes cumplan los requisitos legales y procedim1.6 Generar la propuesta de pago | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 1.3 Preparar propuestas de pago según la institución bancaria.                                                                              | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 1.4 Solicitar el registro contable de anticipos verificando que se tenga los soportes necesarios.                                           | 4 | 4  | 2  | 12    |
| 1.5 Realizar la revisión y cierre de los anticipos.                                                                                         | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 1.6 Generar la propuesta de pago.                                                                                                           | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 1.7 Entregar egreso de pagos con respaldos al Jefe Inmediato.                                                                               | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 1.8 Enviar notificación de pago a proveedores con la información aprobada.                                                                  | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 1.9 Generar reportes de retenciones de proveedores.                                                                                         | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 1.10 Despacho de retenciones de Zonas.                                                                                                      | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 1.11 Generar comprobante de egreso de aduanas e impuestos.                                                                                  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 1.12 Actualizar débitos de préstamos bancarios de la Compañía.                                                                              | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 1.13 Realizar los registros contables de los préstamos de la Compañía.                                                                      | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 1.14 Ingreso de la información de cuentas por pagar a largo plazo en Lotus.                                                                 | 3 | 4  | 1  | 7     |

**2**

|                                                                                                                                            |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 2.1 Obtener información de valores pendientes de pago a los diferentes proveedores.                                                        | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 2.2 Enviar valores consolidados pendientes de pago por banco al jefe inmediato (proveedores, aduana, comisiones, repartidores, préstamos). | 5 | 4 | 3 | 17 |

**3**

|                                                                      |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Entregar cheques y comprobantes de retención.                    | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 3.2 Analizar cuentas y preparar reportes a Responsable de Tesorería. | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 3.3 Elaborar y administrar archivo de tesorería.                     | 5 | 4 | 1 | 9  |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

No tienen personal a su cargo

**2. Autonomía.**

Operativamente tiene autonomía, para toma de decisiones debe consultar a inmediato superior y mantenerlo informado.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Analista de Ventas Interno

### Nombre del ocupante:

Bernarda Benítez \*

### Nombre del puesto al que reporta:

Responsable de Análisis de Ventas

Gerente Área / Jefe Inmediato:

Jesús Cajas\*

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas. Ed. La Previsora. 1er piso

### Área:

Ventas Estratégicas

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Finanzas, Economía o carreras afines, Ing. Sistemas si cumple el perfil del puesto.

#### 2. Experiencia

##### Interna

1 a 2 años en posiciones de Sistemas

##### Externa

No indispensable

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, por que hay que asistir a los eventos de la FFVV ocasionalmente.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Manejo en base de datos nivel alto.
- 2.- Conocimientos altos en el manejo de utilitarios.
- 3.- Conocimientos medios en el manejo de herramientas estadísticas.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Iniciativa 3
- 3.- Comprensión de la organización 3
- 4.- Preocupación Orden y Calidad 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Analizar las variables de ventas e indicadores de cada proceso (Consultoras y Genealogía), y desarrollar proyecciones de dichas variables e indicadores para el Plan de Negocios y Corridas de Ventas.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Extraer, organizar y analizar las variables de ventas e indicadores de los procesos (Consultoras y Directoras), que permita conocer, evaluar, medir y retroalimentar resultados.
2. Identificar permanentemente los comportamientos y tendencias de las variables de venta e indicadores del negocio de acuerdo a las estrategias planificadas para desarrollar las proyecciones para el Plan de Negocios y Corridas de Ventas.

### Actividades

|                                                                                                                                                                                                    | F | CE | DI | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                           |   |    |    |       |
| 1.1 Determinar la fuente de datos, período de evaluación, alcance y los factores que afecten en la realización de los análisis de una o más variables, indicadores, comportamientos o estrategias. | 4 | 4  | 2  | 12    |
| 1.2 Extraer, analizar y ejecutar el análisis solicitado de acuerdo con el objetivo de medición de cada variable, indicador o estrategia que se evalúa.                                             | 4 | 4  | 4  | 20    |
| 1.3 Desarrollar un reporte o informe completo con la evaluación, medición y retroalimentación de resultados del análisis para comunicarlo al proceso que lo solicita (Consultoras y Genealogía).   | 4 | 4  | 2  | 12    |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                           |   |    |    |       |
| 2.1 Recopilar, extraer y organizar las variables de venta e indicadores del negocio.                                                                                                               | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 2.2 Mantener actualizada las variables y analizar comportamientos y tendencias de venta e indicadores del negocio.                                                                                 | 4 | 3  | 4  | 16    |
| 2.3 Analizar y desarrollar las Corridas de Ventas.                                                                                                                                                 | 4 | 4  | 4  | 20    |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No tienen personal a su cargo

## 2. Autonomía.

Mantiene mediana autonomía, el puesto en ciertas situaciones se puede tomar decisiones de manera autónoma ya que son actividades relacionadas directamente con el cargo, sin embargo en ciertas circunstancias debe consultar o informar sobre ciertos temas que afectarían a la organización con el fin de tomar la decisión correcta.



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Asistente de Crédito y Cobranzas

### Nombre del puesto al que reporta:

Coordinador de Crédito y Cobranzas

### Ubicación Física:

Quito

### Nombre del ocupante:

Rubén Rosero \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

José Constante\*

### Área:

Cobranzas

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Poseer mínimo un Tecnología en Administración de Empresas o afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

Experiencia de 1 año en áreas comerciales o 2 en áreas administrativas.

##### Externa

Se requiere de 2 a 3 años en Puestos similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, Realizar supervisión y brindar apoyo a las diferentes zonas del país, en temas de crédito y cobranzas, frecuencia: mensual.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

1 Conocimiento básico de condiciones crediticias.

2.- Conocimiento de documentos bancarios.

3.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

1.- Iniciativa 1

2.- Trabajo en equipo 2

3.- Preocupación Orden y Calidad 2

4.- Autocontrol 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Apoyar en el archivo de solicitudes de pagarés y proceso de facturación.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Apoyar en la devolución de cheques protestados cancelados a la fuerza de ventas.
2. Administrar el archivo de pagarés ingresados.
3. Realizar el reproceso de pagarés negados.
4. Apoyar en el proceso de facturación.

### Actividades

|                                                                          | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                 |   |    |    |       |
| Apoyar a la entrega de los cheques protestados cancelados por Directora. | 5 | 3  | 1  | 8     |
| <b>2</b>                                                                 |   |    |    |       |
| Generar el archivo de SUMMIT de las solicitudes evaluadas.               | 4 | 3  | 2  | 10    |
| Realizar la verificación física de las solicitudes.                      | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Archivar solicitudes aprobadas y negadas.                                | 5 | 3  | 1  | 8     |
| <b>3</b>                                                                 |   |    |    |       |
| Recibir información para realizar el reproceso.                          | 5 | 4  | 1  | 9     |
| Localizar físicamente la solicitud requerida.                            | 5 | 4  | 1  | 9     |
| Ingresar la solicitud de crédito pagaré.                                 | 5 | 4  | 2  | 13    |
| <b>4</b>                                                                 |   |    |    |       |
| Apoyar en el proceso de facturación.                                     | 5 | 3  | 2  | 11    |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No tiene personal a su cargo.

### 2. Autonomía.

Es independiente en la toma de decisiones en sus actividades diarias.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Asistente de Facturación

### Nombre del puesto al que reporta:

Coordinador Jr. de Facturación

### Ubicación Física:

Panamá. Norte Km 9 1/2. Complejo Rigueti

### Nombre del ocupante:

Edison Huaraca \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Carlos Toscano\*

### Área:

Servicios

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Bachiller en Comercio y Administración - Informática

Ideal: Cursando carrera universitaria en Administración, Financiera o Sistemas

#### 2. Experiencia

##### Interna

De 2 a 3 años como Asistente Contable, Crédito y Cobranzas o afines siempre y cuando cumpla el perfil.

##### Externa

Se requiere de 1 años en puestos similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, la facturación una vez por semana se factura en la madrugada

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 2.- Conocimientos altos en el manejo de SUMMIT.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Trabajo en equipo 2
- 2.- Preocupación Orden y Calidad 2
- 3.- Autocontrol 2
- 4.- Iniciativa 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Facturar las órdenes, pedidos tipos NOR, MAL, CAN, TER, REG, SAD, EMP adecuadamente y a tiempo.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Organizar las zonas y sus horarios de facturación.
2. Recibir y revisar los documentos enviados por la fuerza de ventas de acuerdo a las zonas establecidas.
3. Analizar y procesar los documentos recibidos.
4. Procesar órdenes tipo TER, SAD; EMP.
5. Revisar y procesar canjes, devoluciones y regularizaciones recibidas por servicio a ventas.
6. Gestionar el pago a los digitadores.
7. Ingresar las constancias de recibí conforme.
8. Revisar e informar las novedades de la circular semanal.
9. Gestionar pago a repartidores por retiro de buzones.

### Actividades

|                                                                                                             | F | CE | DI | Total |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                    |   |    |    |       |
| 1.1 Definir horarios de facturación por zonas para la fuerza de ventas.                                     | 4 | 4  | 2  | 12    |
| 1.2 Informar (circular, boletín, internet) a la fuerza de ventas los horarios de la facturación.            | 4 | 4  | 1  | 8     |
| <b>2</b>                                                                                                    |   |    |    |       |
| 2.1 Receptar los documentos para pedidos e incorporaciones.                                                 | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 2.2 Verificar la recepción de los documentos en base a los formatos establecidos hacia la fuerza de ventas. | 5 | 4  | 2  | 13    |
| <b>3</b>                                                                                                    |   |    |    |       |
| 3.1 Ingresar los pagos físicos al sistema y ejecutar el proceso de pagos identificados.                     | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 3.2 Correr el proceso automático de facturación (extranet a Summit).                                        | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 3.3 Depurar los pedidos retenidos en la web y administrar su solución.                                      | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 3.4 Revisar y cuadrar los documentos de pago ingresados para pedidos tipo NOR y MAL.                        | 5 | 4  | 2  | 13    |

|                                                                                                                  |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.5 Ingresar al sistema los documentos no procesados y enviarlos a servicio a ventas para su trámite respectivo. | 5 | 3 | 2 | 11 |
| 3.6 Generar y enviar diariamente reportes de facturación.                                                        | 5 | 4 | 2 | 13 |

#### 4

|                                                                 |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Receptar los requerimientos internos y procesarlos.         | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 4.2 Informar que los requerimientos internos fueron procesados. | 5 | 3 | 1 | 8  |

#### 5

|                                                                   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 5.1 Receptar el reclamo y revisar el motivo del canje a procesar. | 5 | 4 | 1 | 9  |
| 5.2 Procesar las devoluciones y regularizaciones recibidas.       | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 5.3 Revisar y cuadrar los productos devueltos.                    | 4 | 3 | 2 | 10 |

#### 6

|                                                                                        |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 6.1 Consolidar las variables y enviar la información a RRHH.                           | 3 | 2 | 2 | 7 |
| 6.2 Informar a las zonas el pago a realizar para el envío de las facturas respectivas. | 3 | 2 | 1 | 5 |

#### 7

|                                                                                                |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 7.1 Realizar el ingreso de la información de los recibidos conforme enviados por distribución. | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 7.2 Enviar las constancias ingresadas a distribución.                                          | 4 | 4 | 1 | 8  |

#### 8

|                                                                                                                                               |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 8.1 Revisar y corregir errores de la circular semanal mediante el trabajo conjunto y la comunicación con las diferentes áreas de la compañía. | 4 | 4 | 3 | 16 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

#### 9

|                                                     |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 9.1 Elaborar los reportes de los fletes realizados. | 4 | 4 | 1 | 8 |
|-----------------------------------------------------|---|---|---|---|

|                                                                                   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 9.2 Envío del consolidado de reportes a distribución para el pago a repartidores. | 4 | 3 | 1 | 7 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|

## 10

|                                                                                               |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 10.1 Generar y consolidar los reportes de facturación para la elaboración de los indicadores. | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 10.2 Enviar la plantilla de los indicadores.                                                  | 3 | 3 | 1 | 6  |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión

### 2. Autonomía.

Se rigen bajo políticas y procedimientos de la compañía.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Asistente Administrativa Recursos Humanos

### Nombre del puesto al que reporta:

Directora de Recursos Humanos

### Ubicación Física:

Panam. Norte Km 9 1/2. Complejo Rigueti

### Nombre del ocupante:

Verónica Villavicencio \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Ma. Sol Paladines\*

### Área:

Recursos Humanos

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Cursando últimos años en Psicología Industrial u Organizacional, Ingeniería En Recursos Humanos o carreras afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 1 a 2 años en puestos similares

##### Experiencia

##### Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, por eventos, viajes, eventualmente es necesario trabajar horas extras de acuerdo a las exigencias que existan dentro del programa.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos del manejo de utilitarios nivel medio.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de SAP.
- 3.- Seguridad en el manejo de la carga

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 2
- 2.- Preocupación Orden y Calidad 3
- 3.- Orientación al Cliente 2
- 4.- Trabajo en equipo 1
- 5.- Iniciativa 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Coordinar actividades de transporte y alimentación de Planta y NNUU y asistir administrativamente al área de RRHH.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Apoyar a las diferentes actividades administrativas del área.
2. Supervisar y coordinar trabajo de los colaboradores de Servicios Generales.
3. Coordinar y supervisar el servicio de alimentación de las Zonas.

### Actividades

|                                                                                                                    | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                           |   |    |    |       |
| 1.1 Controlar presupuesto del área y enviar a los subsistemas un detalle para control de mismo.                    | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 1.2 Manejar y controlar los gastos de caja chica y realizar la respectiva liquidación para reposición.             | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 1.3 Consolidar las actividades del área para las reuniones y llevar las actas de las mismas.                       | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 1.4 Realizar avisos por altoparlante sobre actividades o información general en Planta.                            | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 1.5 Brindar atención personalizada y vía telefónica a los visitantes o colaboradores de Yanbal en el área de RRHH. | 5 | 3  | 1  | 8     |
| 1.6 Administrar la base de Datos del Directorio Telefónico.                                                        | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.7 Registrar las vacaciones del personal de RRHH.                                                                 | 1 | 4  | 2  | 9     |
| 1.8 Elaborar e imprimir tarjetas de identificación del personal nuevo, renovaciones o pérdida de las mismas.       | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 1.9 Coordinar la entrega de pedidos de personal con Auxiliares de Servicios Generales.                             | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 1.10 Enviar información para noticias y carteleras como corresponsal del área a Comunicación Organizacional.       | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 1.11 Elaborar las SOLPED, HEAS y MIGO del área de RRHH y Cadena (Transporte y alimentación).                       | 5 | 4  | 3  | 17    |



|                                                                                                                                          |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 1.12 Realizar el reporte de gastos del área de RRHH, alimentación y transporte.                                                          | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 1.13 Llevar el control de facturas locales para envío y registro en Contabilidad.                                                        | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 1.14 Atender los requerimientos para reserva, uso y logística de salas de reuniones para las distintas reuniones, eventos o actividades. | 4 | 4 | 1 | 8  |
| Actualizar la información de datos personales en la ficha socio-económica.                                                               | 1 | 4 | 2 | 9  |

## 2

|                                                                                                                                                       |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 2.1 Supervisar las actividades del personal de Servicios Generales asignadas a RRHH.                                                                  | 5 | 3 | 2 | 11 |
| 2.2 Verificar que las actividades de limpieza y apoyo por parte del personal estén correcta y oportunamente efectuadas.                               | 5 | 3 | 2 | 11 |
| 2.3 Coordinar con el personal de planta (IT, RRHH, Centro de Llamadas, Seguridad, Mantenimiento) las actividades del personal de Servicios Generales. | 3 | 4 | 2 | 11 |
| 2.4 Realizar la evaluación del personal de Servicios Generales.                                                                                       | 3 | 3 | 2 | 9  |

## 3

|                                                                                                                                                    |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Apoyar en el proceso de selección del proveedor de alimentación para Unidad de Negocio.                                                        | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 3.2 Coordinar la entrega tickets de almuerzo para Unidad de Negocio y distribuirlos según las necesidades de cada área.                            | 3 | 4 | 2 | 11 |
| 3.3 Coordinar y dar seguimiento al pago de los proveedores de alimentación.                                                                        | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 3.4 Coordinar la contratación de alimentación o breaks por capacitaciones o actividades extracurriculares de la empresa (no eventos del personal). | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 3.5 Elaborar, consolidar y enviar reporte mensual del consumo de alimentación a Nómina para descuentos en rol.                                     | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 3.6 Entregar informe de gastos de alimentación y transporte a Cadena de Abastecimiento y RRHH.                                                     | 3 | 4 | 2 | 11 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión

### 2. Autonomía.

Tiene autonomía de acción en contratación y coordinación de alimentación y transporte.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Asistente de Ventas zona 2

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente de Ventas zona 2

### Ubicación Física:

Quito, NNUU.

### Nombre del ocupante:

Miryan Bosquez \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Paulina Bueno\*

### Área:

Ventas Campo

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Cursando estudios universitarios o Título Profesional en Administrativas, Comercial, o afines

#### 2. Experiencia

##### Interna

No indispensable

##### Externa

Se requiere de 1 a 2 años de experiencia en puestos similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos medios en el manejo de SAP, datamart y SUMMIT.
- 2.- Conocimientos medio en el manejo de Utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Orientación al Cliente 2
- 2.- Preocupación Orden y Calidad 3
- 3.- Trabajo en equipo 2
- 4.- Pensamiento Analítico 2
- 5.- Iniciativa 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Dar soporte en la gestión de área de ventas e información numérica sobre los resultados obtenidos en cada campaña para un mejor desempeño del área.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Apoyar en la gestión de la Gerencia Regional de Ventas Zona 2.
2. Realizar labores administrativas para un mejor control de las actividades del área de ventas.
3. Apoyar en la gestión de las Coordinadoras y Entrenadoras de Ventas Zona 2.

### Actividades

|                                                                                                                                                                             | F | CE | DI | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                                    |   |    |    |       |
| 1.1 Atención telefónica y personalizada a la fuerza de ventas.                                                                                                              | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 1.2 Apoyar en la organización de reuniones con fuerza de ventas, lanzamientos, eventos.                                                                                     | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 1.3 Coordinar y dar información sobre el desempeño del departamento de ventas a la Gerente Regional en cuanto a cumplimiento de estimados, cambios, presupuestos, etc.      | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 1.4 Recibir información de Report Manager, Datamart y Summit, y generar información numérica para Coordinadoras y Fuerza de ventas de las Variables del Negocio de la Zona. | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 1.5 Recopilar la gestión y las actividades de la Coordinadora para entregar a la Gerente de la Zona.                                                                        | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 1.6 Elaborar cuadros de reconocimiento mejores redes y mejores nuevas Directoras.                                                                                           | 3 | 3  | 3  | 12    |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                    |   |    |    |       |
| 2.1 Presentar rendiciones de gastos y solicitudes de fondos del departamento de ventas campo región 1 a Tesorería o a Contabilidad.                                         | 4 | 4  | 1  | 8     |
| 2.2 Envío de información a la fuerza de ventas para conocer resultados.                                                                                                     | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 2.3 Coordinar y controlar stock de suministros para Ventas.                                                                                                                 | 3 | 3  | 1  | 6     |
| 2.4 Apoyar al control del presupuesto del área de ventas zona 2.                                                                                                            | 3 | 3  | 1  | 6     |

|                                                                                                                                       |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 2.5 Coordinar el envío de contratos firmados por directoras y testigos más documento solicitados para los autos.                      | 2 | 3 | 1 | 5 |
| 2.6 Mantener actualizadas las carteleras internas.                                                                                    | 3 | 3 | 1 | 6 |
| 2.7 Solicitar carpetas CEC y nuevas directoras de la zona 2 a Capacitación.                                                           | 3 | 3 | 2 | 9 |
| 2.8 Ingreso en Summit de asistencias de primera entrevista, primer contacto, taller de coordinadoras, escuelas, contacto de negocios. | 3 | 3 | 2 | 9 |
| 2.9 Actualizar el cuadro de líderes por campaña.                                                                                      | 3 | 3 | 1 | 6 |
| 2.10 Apoyar en el envío de información de la zona a las diferentes áreas que lo requieran.                                            | 3 | 3 | 1 | 6 |
| 2.11 Coordinar la distribución de material para los eventos.                                                                          | 3 | 3 | 1 | 6 |
| 2.12 Preparar e imprimir el reporte de viajes y convenciones.                                                                         | 3 | 3 | 2 | 9 |
| 2.13 Apoyar en consolidar y preparar mapas estratégicos zona 2.                                                                       | 3 | 3 | 2 | 9 |

### 3

|                                                                                         |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Realizar la atención telefónica y personalizada a la fuerza de ventas.              | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 3.2 Apoyar en la organización de reuniones con fuerza de ventas, lanzamientos, eventos. | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 3.3 Apoyar en análisis de resultados de nuevas Directoras.                              | 3 | 3 | 1 | 6  |
| 3.4 Apoyar a la Coordinadora en la ausencia de una de las mismas.                       | 3 | 3 | 1 | 6  |
| 3.4 Apoyar a las Entrenadoras en actividades relacionadas a su Gestión.                 | 4 | 3 | 2 | 10 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión

### 2. Autonomía.

Se rige según políticas y procedimientos internos.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Asistente Senior de Gerencia

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente General

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Lorena Palacios \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Carlos Augusto Gallegos\*

### Área:

Gerencia

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Bachiller Técnico especialidad Secretariado, Contabilidad / Tecnología en Administración

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 1 a 2 años en puestos similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

El puesto requiere disponibilidad para trabajar fuera del horario debido a las circunstancias que se pueden presentar.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos de utilitarios nivel básico.
- 2.- Conocimiento de SAP nivel básico.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Iniciativa 3
- 3.- Orientación al Cliente 2
- 4.- Trabajo en equipo 3
- 5.- Preocupación Orden y Calidad 3
- 6.- Búsqueda de Información 2

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Apoyar en actividades administrativas a la Gerencia General y brindar un servicio de calidad a la a los empleados.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Coordinar los viajes del Staff de la Compañía, para que cumplan funciones encargadas fuera del país.
2. Coordinar la adquisición de suministros de limpieza y cafetería
3. Apoyar con temas administrativos a la Gerencia General.
4. Controlar y solicitar reposición del fondo de caja chica para realizar los gastos pequeños que se necesitan en la Gerencia y demás áreas de NNUU.
5. Coordinar la provisión de combustible de mensajeros y chofer.
6. Coordinar la gestión del personal de Edificios.

### Actividades

|                                                                                                      | F | CE | DI | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                             |   |    |    |       |
| Recibir el requerimiento de viaje vía Lotus para iniciar el trámite de coordinación de viaje.        | 5 | 4  | 1  | 9     |
| Coordinar la compra de pasajes                                                                       | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Gestionar la estadía del viajero (Staff y Visitantes Corporativos).                                  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Gestionar el seguro de viaje.                                                                        | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Receptar y revisar las facturas de servicio de agencias de viajes, hoteles y empresas de transporte. | 5 | 2  | 3  | 11    |
| Coordinar el pago de servicio de viajes, hoteles y empresas de transporte con contabilidad.          | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Coordinar reserva de autos.                                                                          | 5 | 3  | 2  | 11    |
| <b>2</b>                                                                                             |   |    |    |       |
| Revisar el stock de suministros de cafetería y limpieza.                                             | 3 | 2  | 1  | 5     |
| Coordinar con RRHH la provisión de suministros de cafetería y limpieza (semanal).                    | 4 | 4  | 1  | 8     |

|                                                                                       |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Coordinar los abastecimientos en las distintas estaciones de Servicios Generales.     | 5 | 3 | 1 | 8  |
| Apoyar a RRHH con el cumplimiento de las normas y políticas de Atención de Edificios. | 5 | 4 | 2 | 13 |
| Coordinar las compras y la entrega de breaks para eventos en NNUU.                    | 5 | 3 | 1 | 8  |

### 3

|                                                              |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Atender telefónicamente requerimientos varios.               | 5 | 4 | 2 | 13 |
| Coordinar citas externas e internas de la Gerencia General.  | 5 | 3 | 2 | 11 |
| Contestar cartas e emails destinados a Gerencia General.     | 5 | 3 | 3 | 14 |
| Gestionar el archivo de correspondencia de Gerencia General. | 4 | 3 | 2 | 10 |
| Realizar las SOLPED, HEAS y MIGO de Gerencia General.        | 5 | 3 | 2 | 11 |
| Recibir y entregar requerimientos de bouchers de taxi.       | 5 | 4 | 1 | 9  |
| Recibir y validar los bouchers de taxi                       | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Realizar el cambio de cheque de departamento viajeros        | 3 | 3 | 2 | 9  |

### 4

|                                                                                             |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Receptar y revisar las facturas de gastos manejados con caja chica.                         | 5 | 4 | 2 | 13 |
| Realizar compras de caja chica                                                              | 5 | 3 | 1 | 8  |
| Realizar la liquidación del fondo de caja chica                                             | 4 | 3 | 2 | 10 |
| Coordinar la revisión de liquidación de fondo con Contraloría para su respectivo reembolso. | 4 | 4 | 1 | 8  |

### 5

|                                                           |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Coordinar la reposición de los vales de combustible.      | 5 | 3 | 2 | 11 |
| Proveer de tickets de combustibles a Mensajeros y Chofer. | 5 | 3 | 2 | 11 |
| Validar el consumo de gasolina.                           | 3 | 4 | 2 | 11 |

### 6

|                                                                                      |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Supervisar el cumplimiento del cronograma de trabajo del personal de edificios NNUU. | 5 | 4 | 3 | 17 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|



|                                                                                                                         |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Apoyar al Responsable de Edificios con el cumplimiento de imagen, calidad de servicio del personal de Edificios NNUU.   | 5 | 3 | 3 | 14 |
| Coordinar la gestión efectiva del personal de Edificios NNUU (Horarios, Apoyo a otras áreas, etc.).                     | 5 | 4 | 2 | 13 |
| Gestionar temas administrativos de las personas de Edificios de NNUU (permisos, vacaciones, faltas, enfermedades, etc.) | 5 | 3 | 2 | 11 |
| Gestionar retiro de guías de remisión (semanal)                                                                         | 4 | 3 | 1 | 7  |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión

### 2. Autonomía.

El puesto está sujeto a las políticas de la organización, tiene el poder de decidir en situaciones y actividades que ya están establecidas para el cargo, pero en situaciones importantes que puede afectar a la organización en general necesariamente debe consultar o informar con el Superior Inmediato para evitar cualquier inconveniente.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Contralor General

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente General

### Ubicación Física:

NNUU y Amaz. Ed. La Previsora. Torre B

### Nombre del ocupante:

Jorge Tapia \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Carlos Augusto Gallegos\*

### Área:

Contraloría

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Contabilidad y Auditoría CPA – Ing. Comercial CPA o afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 4 a 5 años de experiencia.

##### Experiencia

##### Sector

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Sí, porque el puesto requiere de tiempo completo, no por trabajo de jornadas largas sino para dedicar todo de sí al cumplimiento de su responsabilidad.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos de sistemas ERP (SAP)
- 2.- Conocimientos altos en el manejo de utilitarios.
- 3.- Conocimientos medios en temas legales organizacionales.
- 4.- Conocimientos altos en control interno.
- 5.- Conocimientos en Administración por procesos.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Pensamiento Conceptual 4
- 3.- Iniciativa 3
- 4.- Comprensión de la organización 5
- 5.- Preocupación Orden y Calidad 4

### I. PROPÓSITO

### Propósito General

Apoyar a la Gerencia General y a los Directores de Área en la optimización de los recursos para disminuir el desperdicio de recursos y el riesgo de fraude y accidentes, por medio del seguimiento en el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Realizar el análisis de procesos específicos.
2. Analizar y dar soporte a áreas involucradas respecto seguro.
3. Realizar autorizaciones para pagos electrónicos y cheques (Segunda Firma de Autorización).
4. Coordinar y dar apoyo en auditorías internas corporativas.
5. Apoyar en resultados y acciones correctivas a auditorías externas.
6. Brindar apoyo en áreas operacionales.

### Actividades

|                                                                                                  | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                         |   |    |    |       |
| Realizar el análisis y control de los procesos de CEDI (Almacenes, despacho y Distribución).     | 5 | 5  | 4  | 25    |
| Analizar y controlar el pago de comisiones y repartidores.                                       | 3 | 5  | 3  | 18    |
| Realizar el análisis y control en los procesos de inventarios (Control, Exactitud, tolerancias). | 3 | 5  | 3  | 18    |
| <b>2</b>                                                                                         |   |    |    |       |
| Analizar pólizas de seguros (Renovación y Movimientos).                                          | 1 | 5  | 4  | 21    |
| Realizar la aprobación y firma de pólizas de seguros.                                            | 3 | 4  | 2  | 11    |
| Realizar recomendaciones y sugerencias en lo estipulado en las pólizas de seguros.               | 3 | 4  | 2  | 11    |
| <b>3</b>                                                                                         |   |    |    |       |

|                                                                                           |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Realizar el análisis y revisión de documentos (Facturas y Autorizaciones).                | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Realizar consultas y confirmaciones de los documentos de respaldo o procesos de registro. | 5 | 4 | 2 | 13 |
| Realizar recomendaciones y cambio para pagos electrónicos y cheques.                      | 2 | 4 | 3 | 14 |

#### 4

|                                                               |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Coordinar Auditorías Corporativas Internas.                   | 1 | 5 | 4 | 21 |
| Dar seguimiento a las recomendaciones de auditorías internas. | 2 | 5 | 4 | 22 |

#### 5

|                                                                                   |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Apoyar y dar seguimiento a las recomendaciones realizadas en auditorías externas. | 3 | 4 | 2 | 11 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

#### 6

|                                                                          |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 6.1 Velar por el cumplimiento de las Normas, Políticas y Procedimientos. | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 6.2 Coordinación el alineamiento entre áreas para un mismo proceso.      | 4 | 4 | 3 | 16 |

#### 7

|                                                         |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 7.1 Realizar el análisis de requerimientos de Gerencia. | 3 | 4 | 4 | 19 |
|---------------------------------------------------------|---|---|---|----|

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

General en todas las áreas

### 2. Autonomía.

Si, puede ser necesario que tome decisiones (de alcance limitado y en coordinación con los responsables directos).

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Coordinadora de Consultoras

### Nombre del puesto al que reporta:

Director de Ventas Estratégicas

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Marisol Vasconez \*

### Gerente Área / Jefe

### Inmediato:

Daniel Bucheli\*

### Área:

Ventas Estratégicas

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### Educación Formal

Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Finanzas, Economía o carreras afines.

#### 2.Experiencia

##### Interna

De 1 a 2 años en Ventas Estratégicas o áreas afines de la compañía

##### Externa

#### Experiencia

Sector

#### 3.Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Sí, es necesario cuando se realiza giras de lanzamiento de premios a las zonas

## IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en el manejo de utilitarios.
- 2.- Conocimientos altos en el manejo de DATAMART y SAP.
- 3.- Destrezas altas en el manejo de planeación estratégica.

## V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Orientación al Logro 3
- 3.- Iniciativa 4
- 4.- Liderazgo 3
- 5.- Preocupación Orden y Calidad 3
- 6.- Búsqueda de Información 3

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Generar estrategias para atraer y retener a Consultoras.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Validar y aprobar la paged de ventas de su área así como las actividades y programas dirigidos a Consultoras.
2. Analizar el resultado de la Campaña validando el cumplimiento de los objetivos propuestos en el BP para las variables referidas a los segmentos NC y C, y aplicar estrategias que permitan corregir las desviaciones detectadas.
3. Supervisar el manejo de inventarios de premios.
4. Proponer el contenido del material informativo para la difusión de los diferentes programas y comunicados para el área de consultoras.

### Actividades

|                                                                                                                                                                             | F | CE | DI | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                                    |   |    |    |       |
| 1.1 Definir pared del área de Consultoras.                                                                                                                                  | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 1.2 Evaluar de los resultados de la campaña cerrada Vs. Corrida y BP.                                                                                                       | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 1.3 Validar la información de premios definidos bajo métodos cualitativos y cuantitativos.                                                                                  | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 1.4 Definir y validar premios.                                                                                                                                              | 2 | 3  | 2  | 8     |
| 1.5 Supervisar y analizar información de encuestas de premios.                                                                                                              | 2 | 3  | 2  | 8     |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                    |   |    |    |       |
| Evaluar y validar las estrategias propuestas por los Analistas.                                                                                                             | 3 | 3  | 3  | 12    |
| Elaborar estimados y presupuestos de estrategias de Consultoras en base a los resultados del análisis de las variables internas y externas y a la simulación de escenarios. | 3 | 3  | 3  | 12    |
| Elaborar reformulados (en caso que sea necesario) y verificar los presupuestos de estrategias.                                                                              | 3 | 3  | 3  | 12    |
| Elaborar y proponer propuestas de actividades y estrategias a corto y mediano plazo.                                                                                        | 3 | 3  | 3  | 12    |
| Analizar y evaluar la composición de consultoras activas.                                                                                                                   | 3 | 3  | 2  | 9     |

|                                                                                        |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Revisar los resultados de la galería de inicio perfecto.                               | 3 | 3 | 2 | 9  |
| Proponer cambios y o ajustes de varas.                                                 | 2 | 4 | 4 | 18 |
| Evaluar la eficacia de los procesos para la consecución de los Objetivos establecidos. | 3 | 3 | 3 | 12 |

### 3

|                                                        |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Mantener y gestionar niveles de inventarios adecuados. | 3 | 4 | 3 | 15 |
|--------------------------------------------------------|---|---|---|----|

### 4

|                                                                                                                                        |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Proponer el contenido del material informativo para la difusión de los diferentes programas y comunicados para el área de consultoras. | 3 | 4 | 2 | 11 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

### 5

|                                                                                    |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Elaborar y presentar el presupuesto del Área en relación con los Objetivos del BP. | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Controlar y reformular, en caso necesario, el presupuesto asignado.                | 3 | 3 | 3 | 12 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

Ejerce supervisión sobre los cargos responsables de Nuevas consultoras y Consultoras.

### 2. Autonomía.

Si, toma decisiones sobre premios para la fuerza de ventas, otros temas la consulta con el jefe inmediato.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Coordinador de Mesa de Ayuda

### Nombre del puesto al que reporta:

Jefe de ISS

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Roberto Chato \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Christian Peñaherrera\*

### Área:

IT

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### Educación Formal

Ingeniero en Sistemas

### 2.Experiencia

#### Interna

Ideal: 2 a 3 años como Operadores de sistemas

#### Externa

Se requiere de 2 a 3 años en puestos similares

#### Experiencia

Posición

### 3.Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Ocasionalmente por atención al usuario, mantenimiento del centro de cómputo, pruebas de nuevos aplicativos.

## IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en sistema operativo de Windows XP y Windows 7 (Deseable).
- 2.- Dominio de Microsoft 2007 y 2010 (Deseable).
- 3.- Conocimientos de resolución e incidentes de comunicaciones (descartes de conectividad, red alámbrica e inalámbrica).
- 4.- Conocimientos de Lotus notes usuario (deseable administrador).
- 5.- Conocimiento de mantenimiento de hardware.

## V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Trabajo en equipo 3
- 3.- Iniciativa 3
- 4.- Orientación al Cliente 3
- 6.- Liderazgo 3



## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Brindar soporte técnico en microinformática y los servicios de tecnología de la información y comunicaciones de primer nivel de una manera eficaz, eficiente y enfocada a cubrir las necesidades de los usuarios.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Asesorar y guiar a los usuarios en el uso de las tecnologías de la información, comunicaciones y coordinar con soporte corporativo la resolución de incidentes, requerimientos y problemas.
2. Planificar y coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo del parque informático de Yanbal Ecuador.
3. Dar seguimiento a tickets asignados a personal IT, proveedores internos y externos y monitorear el nivel de servicio.
4. Ejecutar las tareas delegadas de acuerdo a las especificaciones de servicios de IT.

### Actividades

|                                                                                                                                            | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                   |   |    |    |       |
| Analizar tickets elevados de mesa de ayuda nivel 1.                                                                                        | 5 | 4  | 3  | 17    |
| Determinar la solución del ticket (incidente, problema, requerimiento) en sitio, remotamente o escalar a nivel 3 (Responsable de Sistema). | 5 | 4  | 4  | 21    |
| Realizar el seguimiento del ticket en todo el proceso.                                                                                     | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Solucionar el incidente, problema o requerimiento y cambiar el estado del requerimiento.                                                   | 5 | 4  | 4  | 21    |
| Subir información de solución definitiva a la base de datos de conocimientos de mesa de ayuda.                                             | 5 | 3  | 1  | 8     |
| Realizar la confirmación de la correcta solución con el usuario.                                                                           | 5 | 3  | 2  | 11    |
| Proceder a cerrar el Ticket (incidente, problema o requerimiento).                                                                         | 5 | 3  | 2  | 11    |

**2**

|                                                                                                                               |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Planificar el mantenimiento preventivo y correctivo de servicios de mesa de ayuda.                                            | 2 | 4 | 3 | 14 |
| Cumplir y hacer cumplir con proveedores externos el cronograma de mantenimiento preventivo de las tecnologías informáticas.   | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Coordinar el mantenimiento correctivo de hardware y software con los proveedores externos y velar por el cumplimiento de SLA. | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Coordinar la compra de accesorios de hardware y software para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo.              | 5 | 4 | 2 | 13 |

**3**

|                                                                        |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Analizar ticket asignados a proveedores internos y externos.           | 5 | 4 | 3 | 17 |
| Enviar mensajes de alerta con el fin de lograr que se cumplan los SLA. | 5 | 3 | 1 | 8  |
| Reportar novedades a nivel superior.                                   | 5 | 3 | 1 | 8  |
|                                                                        | 5 | 3 | 1 | 8  |

**4**

|                                                          |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Analizar requerimientos enviados por la Dirección de IT. | 3 | 3 | 4 | 15 |
| Diseñar solución y coordinar con la Dirección.           | 3 | 3 | 4 | 15 |
| Implementar solución.                                    | 3 | 3 | 4 | 15 |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

Ejerce supervisión directa sobre los Analistas de Mesa de Ayuda

**2. Autonomía.**

El puesto se rige a procesos y políticas de la compañía. Posee autonomía en funciones de su cargo con supervisión del jefe inmediato.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Coordinadora de Proyectos y Procesos

### Nombre del puesto al que reporta:

Responsable de Proyectos y Procesos

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Patricia Vargas \*

Gerente Área / Jefe

### Inmediato:

Nikolay Artieda\*

### Área:

Proyectos y Procesos

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### Educación Formal

Título de tercer nivel en Ing. en Procesos Industriales, Ing. Química, Ing. en Sistemas, Ing. Comercial o afines.

#### 2.Experiencia

##### Interna

Al menos 3 años en áreas comercial o de soporte directo al área comercial.

##### Externa

De 2 a 3 años en posiciones similares.

#### Experiencia

Posición

#### 3.Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Sí, eventualmente

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos de Administración por Procesos
- 2.- Conocimientos de metodología de Mejora Continua.
- 3.- Conocimientos medios de normas técnicas de Sistema de Gestión.
- 4.- Conocimientos de Administración de Proyectos
- 5.- Conocimientos de Planificación Estratégica (Hoshin Kanri, BSC, etc.)

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Iniciativa 3
- 3.- Comprensión de la organización 3
- 4.- Trabajo en equipo 3

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Gestionar y alinear el planeamiento, los procesos y la administración de los proyectos para lograr la mejora constante de Yanbal Ecuador

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Dar soporte a las áreas locales y corporativas en el levantamiento y actualización de procesos y procedimientos.
2. Administrar el Sistema Documental de Unidad de Negocio Ecuador.
3. Dar soporte y Administrar el Sistema de Mejora Continua de la Compañía.
4. Dar soporte en el desarrollo de proyectos requeridos por la compañía (business case, solicitud de necesidad, apoyo en ejecución, etc.)
5. Dar soporte al seguimiento de los planes estratégicos en función de lo requerido por la Compañía.
6. Apoyar con la implementación del Sistema Integrado de Gestión.

### Actividades

|                                                                                                  | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                         |   |    |    |       |
| 1.1 Diseñar el mapa de procesos identificando secuencia e interacción.                           | 1 | 4  | 3  | 13    |
| 1.2 Identificar conjuntamente con el dueño del proceso, indicadores de seguimiento y/o medición. | 1 | 4  | 3  | 13    |
| 1.3 Documentar la caracterización del proceso.                                                   | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 1.4 Identificar procedimientos e instructivos requeridos.                                        | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.5 Documentar los procedimientos e instructivos del proceso.                                    | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 1.6 Garantizar la actualización de la documentación por parte del usuario.                       | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 1.7 Realizar análisis de tiempos y movimientos en procesos críticos.                             | 5 | 4  | 4  | 21    |
| <b>2</b>                                                                                         |   |    |    |       |
| 2.1 Mantener actualizada la base de datos de los colaboradores en el sistema MAI.                | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 2.2 Cargar los documentos dentro del sistema.                                                    | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 2.3 Caracterizar los procesos en el sistema.                                                     | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 2.4 Asociar la documentación a los procesos.                                                     | 3 | 4  | 2  | 11    |

**3**

|                                                                                                         |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Capacitar en metodología de mejora continua a los responsable de Proyectos y sus equipos de trabajo | 2 | 4 | 2 | 10 |
| 3.2 Dar soporte metodológico.                                                                           | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 3.3 Realizar un seguimiento a la implementación de los proyectos.                                       | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 3.4 Verificar la información de ahorros y/o beneficios generados en los proyectos de mejora.            | 4 | 4 | 4 | 20 |

**4**

|                                                                                                  |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Apoyar a los clientes internos en la definición de objetivos y alcances de proyectos.        | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 4.2 Apoyar a los clientes internos en el desarrollo de business case y solicitudes de necesidad. | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 4.3 Ejecutar los proyectos asignados desde el área corporativa de Procesos.                      | 3 | 4 | 5 | 23 |
| 4.4 Dar seguimiento al cumplimiento de proyectos estratégicos de la compañía.                    | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 4.5 Apoyar en la definición de métricas para evaluar proyectos.                                  | 3 | 4 | 3 | 15 |

**5**

|                                                                                             |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 5.1 Consolidar la información de indicadores de la compañía previo a reuniones Gerenciales. | 3 | 4 | 2 | 11 |
| 5.2 Realizar el seguimiento de las tareas consensuadas en reuniones Gerenciales.            | 3 | 4 | 3 | 15 |

**6**

|                                                                                                |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 6.1 Desarrollar las actividades encomendadas al área de Proyectos y Procesos en el comité SIG. | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 6.2 Participar en las auditorías internas y/o corporativas de Sistema de Gestión.              | 2 | 4 | 2 | 10 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión

### 2. Autonomía.

El puesto está regido por procesos y normas establecidas por la empresa, posee autonomía en sus actividades diarias, sin embargo al tratarse de decisiones más importantes, lo consulta con su superior.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Coordinador Programa de Autos

### Nombre del puesto al que reporta:

Contador General

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Ivan Carrillo \*

Gerente Área / Jefe

### Inmediato:

Edgar Villacis\*

### Área:

Contabilidad

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### Educación Formal

Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Contabilidad, Ingeniería Comercial

#### 2.Experiencia

##### Interna

No indispensable

##### Externa

Asistente Contable, Ejecutivos de servicio al cliente Seguros, Asistente de Compras

#### Experiencia

Posición

#### 3.Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, Entrega de autos, peritajes, eventos mensuales

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos básicos en mecánica automotriz.
- 2.- Conocimientos en el manejo de pólizas de seguros automotrices.
- 3.- Conocimientos de utilitarios medios.
- 4.- Conocimiento básicos de contabilidad.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Iniciativa 3
- 2.- Orientación al Cliente 3
- 3.- Impacto e influencia 3
- 4.- Trabajo en equipo 1
- 5.- Preocupación Orden y Calidad 3
- 6.- Autoconfianza 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Control administrativo y financiero del programa de autos de la compañía.

### II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Administrar el programa de autos de la compañía en poder de la fuerza de ventas y ejecutivos.
2. Administrar pólizas de seguros de autos de directoras y ejecutivos de la compañía.
3. Coordinar la entrega de vehículos.

### Actividades

|                                                                                                                 | F | CE | DI | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                        |   |    |    |       |
| 1.1 Coordinar la gestión de compra de autos.                                                                    | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.2 Coordinar la gestión de crédito con las empresas financieras.                                               | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 1.3 Realizar los trámites de seguro de los autos.                                                               | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.4 Supervisar la gestión de trámites de matriculación.                                                         | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.5 Realizar el control financiero de los gastos incurridos en el programa.                                     | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 1.6 Gestionar la recuperación de los valores incurridos en gastos de autos de la fuerza de ventas y ejecutivos. | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 1.7 Realizar el cuadro de cuentas en el programa de autos.                                                      | 3 | 3  | 4  | 15    |
| 1.8 Supervisar y ejecutar las inspecciones de vehículos.                                                        | 2 | 3  | 2  | 8     |
| <b>2</b>                                                                                                        |   |    |    |       |
| 2.1 Realizar los trámites de aseguramiento de los vehículos.                                                    | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 2.2 Realizar el control de los gastos incurridos en los seguros.                                                | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 2.3 Gestionar la recuperación de gastos incurridos por seguros.                                                 | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 2.4 Gestionar la renovación de la póliza de seguros de la flota.                                                | 1 | 3  | 2  | 7     |
| 2.5 Supervisar el seguimiento de siniestros.                                                                    | 3 | 3  | 2  | 9     |



**3**

|                                                                                                       |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Coordinar con el área responsable del evento la entrega de vehículos (fechas, lugares y eventos). | 3 | 4 | 1 | 7  |
| 3.2 Coordinar la emisión, firma y entrega de los contratos de comodato.                               | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 3.3 Coordinar con los concesionarios la entrega de los vehículos.                                     | 3 | 4 | 2 | 11 |
| 3.4 Entregar los documentos legales y la información de los vehículos.                                | 3 | 3 | 2 | 9  |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

No ejerce supervisión

**2. Autonomía.**

Toda actividad realizada está bajo la aprobación de su superior inmediato, con el cual coordina sus actividades.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Coordinadora de Eventos

### Nombre del puesto al que reporta:

Jefe de Comunicaciones

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Carolina Olgieser \*

Gerente Área / Jefe

### Inmediato:

Rodolfo Pérez\*

### Área:

Comunicaciones

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### Educación Formal

Título de tercer nivel en Comunicación, Publicidad o Marketing.

#### 2.Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 2 años en Cargos similares

##### Experiencia

##### Posición

#### 3.Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si por eventos a nivel nacional.

## IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en Producción de Eventos.
- 2.- Conocimientos altos en Producción técnica de eventos.
- 3.- Conocimientos básicas de publicidad y mercadeo.

## V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Preocupación Orden y Calidad 3
- 2.- Iniciativa 2
- 3.- Orientación al Cliente 3
- 4.- Impacto e influencia 3
- 5.- Liderazgo 3
- 6.- Trabajo en equipo 2

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Producir y coordinar los eventos de la compañía.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Producir los eventos de la compañía.

### Actividades

|                                                                                                                                                              | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                     |   |    |    |       |
| 1.1 Receptar las necesidades del cliente.                                                                                                                    | 4 | 4  | 2  | 12    |
| 1.2 Elaborar el brief y la propuesta creativa de acuerdo a las necesidades del cliente.                                                                      | 4 | 4  | 4  | 20    |
| 1.3 Coordinar la aprobación de la propuesta y presupuesto por parte del cliente.                                                                             | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 1.4 Coordinar la preproducción del evento (materiales, guión, montaje, comida, seguridad, rider técnico, etc.).                                              | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 1.4 Producir el evento en el lugar físico, mediante la coordinación y supervisión de todos los detalles relacionados al mismo, de acuerdo al brief aprobado. | 4 | 4  | 4  | 20    |
| 1.6 Realizar una reunión posterior al evento con el fin de evaluar las oportunidades de mejora, así como el cumplimiento de los objetivos.                   | 3 | 3  | 2  | 9     |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

Ejerce supervisión sobre la Analista de Comunicaciones

### 2. Autonomía.

En presupuestos y procesos establecidos se rige a las decisiones del jefe inmediato y las reglas de la compañía, en decisiones propias del cargo y de sus funciones existe libertad en la toma de decisiones.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Coordinadora de Ventas zona 2

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente Regional de Ventas zona 2

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

María Soledad Mejía \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Paulina Bueno\*

### Área:

Ventas Campo

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### Educación Formal

Estudios superiores en Administración de Empresas, Ing. Marketing, Ing. Comercial, Comunicación Social u Organizacional o Psicología.

#### 2.Experiencia

##### Interna

De 1 a 2 años en posiciones de la compañía que reúnan las características del perfil.

##### Externa

Se requiere de 1 a 2 años de experiencia en puestos similares (preferible en empresas de consumo masivo, relaciones públicas)

##### Experiencia

Sector

#### 3.Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Sí, se realizan viajes a provincias cercanas de la ciudad de origen ya que se coordina eventos de incorporación o reuniones con la fuerza de ventas, además de las reuniones de equipo y estrategias que son centralizadas en la ciudad matriz de Oficinas.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Destrezas altas en manejo de público y dominio escénico.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 3.- Organización y desarrollo de eventos.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Liderazgo 3
- 2.- Pensamiento Analítico 3
- 3.-Preocupación Orden y Calidad 3
- 4.- Orientación al Cliente 3
- 5.- Desarrollo de personas 4
- 6.- Impacto e influencia 3

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Desarrollar las competencias, habilidades de liderazgo y empoderamiento de todas las Directoras, para contribuir en el crecimiento personal, profesional y económico de la fuerza de ventas.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Evaluar y analizar resultados de la campaña.
2. Planificar y proyectar el desarrollo de la fuerza de ventas en la escalera del éxito.
3. Participar activamente en las diferentes actividades para la fuerza de ventas.

### Actividades

|                                                                                                                             | F | CE | DI | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                    |   |    |    |       |
| 1.1 Planificar y evaluar los resultados de la campaña.                                                                      | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 1.2 Extraer reportes.                                                                                                       | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 1.3 Revisar y validar los resultados: CEC, conteo de Directoras, posibles bajas y conteo de autos, PAR.                     | 3 | 3  | 4  | 15    |
| 1.4 Realizar el seguimiento al programa de incentivos.                                                                      | 3 | 3  | 3  | 12    |
| <b>2</b>                                                                                                                    |   |    |    |       |
| 2.1 Planificar la gestión de campaña y actividades de soporte en base a la pared.                                           | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 2.2 Realizar reuniones de núcleos para análisis y proyección.                                                               | 4 | 3  | 4  | 16    |
| 2.3 Hacer seguimiento telefónico y/o personalizado con Líderes, Directoras Jr. y Senior, Consultoras Estrella en Carrera.   | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 2.4 Realizar contactos de negocio con las Directoras Líderes y con Directoras Jr. y Senior cuando sea el caso (trimestral). | 2 | 4  | 3  | 14    |
| 2.5 Realizar contacto con las Consultoras Estrella a través de entrevistas.                                                 | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 2.6 Realizar el mapa estratégico de la proyección anual.                                                                    | 2 | 3  | 4  | 14    |

## 3

|                                                                                                                                            |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Verificar y realizar coaching del Sistema de Multiplicación en la fuerza de ventas.                                                    | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 3.2 Realizar el taller con Directoras (Taller con mi Coordinadora y Reunión de lanzamiento).                                               | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 3.3 Apoyar a las reuniones para capacitar a líderes y enfocar a resultados (trimestral).                                                   | 2 | 3 | 3 | 11 |
| 3.4 Participar en la reunión de Desempeño.                                                                                                 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 3.5 Realizar la reunión específicas para el desarrollo de Directoras y CEC (primer contacto, primera entrevista, crecimiento en paralelo). | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 3.6 Apoyar en reuniones para la formación de autos (trimestral).                                                                           | 2 | 4 | 3 | 14 |
| 3.7 Realizar lanzamientos para los diferentes programas como PAR, reuniones de reconocimiento en general. (brilla, reunión de navidad)     | 1 | 4 | 3 | 13 |

## II. ESFUERZO

## 1. Supervisión ejercida.

Ninguna

## 2. Autonomía.

Tiene autonomía en sus actividades, dependiendo de la criticidad de la decisión se consultará con el inmediato superior.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Director de Proyectos y Procesos

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente General

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Cesar León \*

Gerente Área / Jefe

### Inmediato:

Nikolay Artieda\*

### Área:

Proyectos y Procesos

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título Universitario: Ingeniería Comercial, Industrial o Ingeniería ( Química, Electrónica, Sistemas o Procesos )

De preferencia: Estudios de 4to. nivel

#### 2. Experiencia

##### Interna

Deseable 2 años en el área Comercial y Cadena de Abastecimiento

##### Externa

Se requiere de 2 a 3 años de experiencia en puestos similares

##### Experiencia

Sector

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, depende del Proyecto que se esté implementando, también cuando se requiera disponibilidad para viajar. Disponibilidad fuera del horario de trabajo por cualquier inconveniente.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en la administración por procesos.
- 2.- Conocimientos altos en Sistemas de Gestión
- 3.- Conocimientos altos en el manejo de Sistema SUMMIT, SAP.
- 4.- Conocimiento de metodologías de mejoramiento continuo.
- 5.- Conocimientos altos en el manejo de utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Iniciativa 4
- 3.- Liderazgo 4
- 4.- Trabajo en equipo 3
- 5.- Pensamiento Conceptual 4
- 6.- Comprensión de la organización 5

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Gestionar y alinear el planeamiento, los procesos y la administración de los proyectos estratégicos para lograr la mejora constante en Yanbal Ecuador

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Dirigir el área de Proyectos y Procesos para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
2. Administrar, controlar y evaluar eficiente y efectivamente los proyectos de la compañía.
3. Apoyar en procesos administrativos para agilizar y mejorar los controles en el proceso.
4. Gestionar la implementación y el mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión.
5. Representante de la Dirección para el sistema BASC para verificar el cumplimiento del sistema de gestión. Auditor Interno BASC.

### Actividades

|                                                                                                                                                                                                                                                                | F | CE | DI | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                       |   |    |    |       |
| 1.1. Velar por el cumplimiento del reglamento interno, a través del cumplimiento y el ejemplo para garantizar la productividad y calidad del trabajo de manera diaria revisando el reglamento trimestral.                                                      | 3 | 4  | 2  | 11    |
| 1.2. Administrar y conseguir los recursos necesarios a través del presupuesto y su control, la autorización de gastos e inversiones para cumplir con los objetivos y planes propuestos, cumpliendo con el cronograma del BP y las políticas establecidas.      | 4 | 4  | 3  | 16    |
| 1.3. Priorizar acciones y revisar el cumplimiento de planes, a través de comunicación directa y reuniones de seguimiento quincenal, reuniones estratégicas trimestrales, para asegurar la efectividad e identificar limitantes a superar, previo RE, BP y PVO. | 4 | 5  | 4  | 24    |



|                                                                                                                                                                                                                                                      |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 1.4. Liderar y desarrollar el equipo, fomentando su iniciativa, facilitando la capacitación requerida, generando un clima favorable para buscar el desarrollo personal y profesional de los miembros de acuerdo a planes y evaluaciones en conjunto. | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 1.5. Promover el mejoramiento sistemático de los procesos a través de los proyectos, administración de requerimientos de mejoras, modelo de negocio adecuado.                                                                                        | 5 | 5 | 4 | 25 |

## 2

|                                                                                                                                                                                      |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 2.1. Formalizar el manejo de proyectos, incentivando la utilización de los procedimientos de evaluación y administración de proyectos, de manera formal para optimizar los recursos. | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 2.2. Administrar eficientemente los proyectos críticos de la Compañía siguiendo la metodología estándar, que optimice recursos, fomente el aprendizaje organizacional.               | 5 | 5 | 4 | 25 |

## 3

|                                                                                                                                                                                                                                    |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1. Apoyar en la firma y autorización de transferencias, cheques, descuentos y pagos de la Compañía, de manera física o electrónica con mayor velocidad y control diariamente de acuerdo a la política de autorización de firmas. | 5 | 5 | 3 | 20 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

## 4

|                                                                                               |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Controlar la ejecución de tareas para la implementación del Sistema Integrado de Gestión. | 3 | 4 | 3 | 15 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

## 5

|                                                                              |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 5.1 Vigilar que las actividades del manual de seguridad BASC sean cumplidas. | 4 | 5 | 3 | 19 |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

Ejerce supervisión sobre el Coordinador, Analista y Asistente Proyectos y Procesos

## 2. Autonomía.

El puesto está sujeto a las políticas de la organización, tiene el poder de tomar decisiones de manera autónoma, sin embargo con respecto a temas importantes comunica los problemas y las respectivas alternativas de solución a la Gerencia.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Director de Servicios

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente General

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Susana Vizcaíno \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Carlos Augusto Gallegos\*

### Área:

Servicios

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Ingeniería Comercial, Financiera, Economía de preferencia poseer maestría relacionado con temas comerciales.

#### 2. Experiencia

##### Interna

Área comercial

##### Externa

3 años en posiciones similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Requiere para realizar viajes dentro y fuera del país

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimiento altos del manejo de negocio.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 3.- Conocimiento altos sobre Marketing de Servicios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Orientación al Cliente 4
- 3.- Orientación al Logro 4
- 4.- Iniciativa 5
- 5.- Impacto e influencia 4
- 6.- Liderazgo 4

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Velar por la calidad del servicio a través de procesos eficientes y atención oportuna a las Yanbalistas.

### II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Establecer y lograr objetivos, metas, logros y estrategias de las sub áreas de Servicios de acuerdo con las políticas de la compañía.
2. Gestionar el recurso humano del área de Servicios.
3. Definir e implementar normas y procedimientos relacionados con la Dirección de Servicios.
4. Apoyar en la implementación de la estrategias del área Comercial.
5. Es responsable del desarrollo y administración del presupuesto de servicios y del Business Plan del área.

### Actividades

|                                                                                                                                                      | F | CE | DI | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                             |   |    |    |       |
| 1.1 Realizar el análisis de los indicadores del área.                                                                                                | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 1.2 Revisar los lineamientos corporativos y estrategias del área comercial.                                                                          | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 1.3 Recibir retroalimentación de las jefaturas del área.                                                                                             | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 1.4 Determinar y validar estrategias y actividades para cumplir los objetivos planteados.                                                            | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 1.5 Formalizar los objetivos y coordinar la difusión de los mismos.                                                                                  | 2 | 3  | 3  | 11    |
| <b>2</b>                                                                                                                                             |   |    |    |       |
| 2.1 Revisar continuamente con los encargados de cada una de las áreas, el desempeño de sus equipos.                                                  | 4 | 3  | 3  | 13    |
| 2.2 Apoyar en temas administrativos relacionados al equipo de Servicios (Vacaciones, Permisos, Amonestaciones,).                                     | 5 | 3  | 2  | 11    |
| <b>3</b>                                                                                                                                             |   |    |    |       |
| 3.1 Coordinar, estructurar y supervisar las investigaciones de mercado que se realicen en relación a niveles de servicio y satisfacción de clientes. | 1 | 4  | 4  | 17    |
| 3.2 Recibir información de estudios de mercado de satisfacción de Yanbalistas.                                                                       | 3 | 4  | 2  | 11    |

|                                                                                                                                                      |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.3 Analizar información de encuestas realizadas.                                                                                                    | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 3.4 Evaluar la funcionalidad los procesos del área de Servicios y realizar los cambios necesarios para mejorar la satisfacción de nuestros clientes. | 3 | 4 | 4 | 19 |

#### 4

|                                                                                                                 |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Asistir a las reuniones del área comercial para conocer las estrategias a aplicar.                          | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 4.2 Difundir información al equipo de Servicios y determinar las acciones de soporte que va a efectuar el área. | 3 | 4 | 3 | 15 |

#### 5

|                                                                                                                           |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 5.1 Elaborar el BP y el presupuesto del área.                                                                             | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 5.2 Monitorear el cumplimiento de estrategias y presupuesto.                                                              | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 5.3 Realizar las modificaciones que sean necesarias y reportar a la Gerencia General y Gerencia Corporativa de Servicios. | 3 | 4 | 3 | 15 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

Están a su cargo directamente las Jefes de Servicio al Cliente Costa y Sierra y Jefe de Soporte Comercial

### 2. Autonomía.

Se rige a políticas corporativas y de la organización, si la decisión lo amerita consulta con la Sub gerencia y gerencia general.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Ejecutiva de Servicio a Ventas

### Nombre del puesto al que reporta:

Jefe de Servicio al Cliente

### Ubicación Física:

Quitumbe

### Nombre del ocupante:

Lady Dávalos \*

Gerente Área / Jefe

### Inmediato:

Catalina Criollo\*

### Área:

Servicios

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Cursando últimos años de Administración de Empresas, Ing. Comercial o carreras afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

2 años de experiencia en cargos similares.

##### Experiencia

##### Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Sí, ocasionalmente para apoyar en facturación o asuntos de Servicio a Ventas.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Técnicas de Servicio al Cliente.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Orientación al Cliente 3
- 2.- Pensamiento Analítico 2
- 3.- Trabajo en equipo 3
- 4.- Autocontrol 3
- 5.- Iniciativa 3

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Atender de manera eficiente y oportuna a su grupo asignado de fuerza de ventas, para lograr los mayores niveles de satisfacción.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Canalizar los requerimientos entre la fuerza de ventas y la empresa.
2. Capacitar a las directoras en lo que se refiere a manejo administrativo del negocio.
3. Actualizar la información personal de la fuerza de ventas.

### Actividades

|                                                                                                                                  | F | CE | DI | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                         |   |    |    |       |
| Receptar los reclamos y/o quejas para tramitar la solución con las áreas correspondientes.                                       | 5 | 4  | 4  | 21    |
| Receptar los comentarios y sugerencias de la fuerza de ventas y hacer extensiva a las áreas correspondientes para ser atendidos. | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Receptar de la fuerza de ventas y enviar canjes y regularización a back office.                                                  | 5 | 4  | 3  | 17    |
| Gestionar solicitud de excepciones (premios, viajes, comisiones).                                                                | 5 | 4  | 4  | 21    |
| Contestar informes de situación a través de la página web de la compañía.                                                        | 5 | 4  | 3  | 17    |
| Receptar e ingresar las solicitudes de créditos PAS y los documentos para créditos con cheques.                                  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Gestionar la entrega de las órdenes a la fuerza de Ventas devueltas por Distribución.                                            | 4 | 4  | 2  | 12    |
| Administrar el sistema de turnos AURORA.                                                                                         | 5 | 3  | 1  | 8     |
| Validar, solicitar e informar los casos para la generación y aplicación de las notas de crédito a la fuerza de ventas.           | 5 | 4  | 3  | 17    |
| Validar, solicitar e informar los casos para la generación cheques para el cliente final.                                        | 4 | 4  | 2  | 12    |
| Receptar, validar, remitir y apoyar a código de ética las denuncias presentadas por o en contra de la fuerza de ventas.          | 4 | 4  | 2  | 12    |
| Receptar y solicitar certificados de calidad de los productos.                                                                   | 3 | 4  | 1  | 7     |
| Dar apoyo en el horario de facturación para minimizar las devoluciones en el proceso.                                            | 4 | 4  | 3  | 16    |

**2**

|                                                                                                                   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Gestionar la reunión con nuevas Directoras en todos los aspectos relacionados a crédito, facturación y servicios. | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Capacitar a la fuerza de ventas sobre nuevos proyectos.                                                           | 2 | 4 | 2 | 10 |
| Apoyar en temas de servicio con la asistencia a núcleos.                                                          | 3 | 4 | 2 | 11 |
| Apoyar en zonas y oficinas para tratar temas de servicios.                                                        | 3 | 4 | 2 | 11 |

**3**

|                                                                                        |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Mantener actualizada la información de la fuerza de ventas según los grupos asignados. | 3 | 4 | 1 | 7 |
| Coordinar la entrega de tarjetas en caso de: salud, duelo o cumpleaños por campañas.   | 3 | 3 | 1 | 6 |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

No ejerce supervisión

**2. Autonomía.**

Tienen autonomía según políticas y procedimientos de la compañía, decisiones muy importantes consulta con inmediato superior.



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Entrenadora de Ventas

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente de Ventas Zona 2

### Ubicación Física:

Quito, NNUU

### Nombre del ocupante:

Amparo Lara \*

**Gerente Área / Jefe Inmediato:**

Paulina Bueno\*

### Área:

Ventas Campo

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Estudios en: Administración de Empresas o carreras afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 2 años en puestos similares.

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Se necesita disponibilidad de viajar para cumplir con talleres y estrategias de la compañía y en algunas ocasiones fuera del horario de trabajo.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en cosmetología.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 3.- Conocimientos medios en SUMMIT y Datamart

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Desarrollo de personas 3
- 2.- Impacto e influencia 3
- 4.- Liderazgo 3
- 5.- Trabajo en equipo 2
- 6.- Orientación al Cliente 3

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Capacitar a la fuerza de ventas en los programas desarrollados (producto y negocio) por la compañía.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Elaborar la gestión de cada campaña.
2. Capacitar en el portafolio de productos de la compañía a la fuerza de ventas.
3. Capacitar a las Consultoras Estrella en Carrera.
4. Capacitar a empresas externas sobre imagen y productos.

### Actividades

|                                                                                                                                                                                                 | F | CE | DI | Total |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                        |   |    |    |       |
| Receptar requerimientos de las áreas internas referentes a las Capacitaciones.                                                                                                                  | 3 | 4  | 2  | 11    |
| Apoyar a otras áreas (Ventas Estratégicas, Comunicaciones, Marketing) en los eventos que involucran Capacitaciones para la fuerza de Ventas.                                                    | 3 | 4  | 3  | 15    |
| Asistir a todas las reuniones estratégicas convocadas por el área de Ventas y Entrenamiento para plantear los objetivos anuales, planificación y revisión de resultados y gestión (trimestral). | 2 | 3  | 3  | 11    |
| Verificar y remitir los reportes de aquellos productos, que se mantienen en custodia cada campaña y que se entrega a la Fuerza de Venta en las Capacitaciones.                                  | 3 | 4  | 2  | 11    |
| Enviar los requerimientos de materiales de capacitación al Asistente del área.                                                                                                                  | 3 | 4  | 3  | 15    |
| Remitir comunicaciones de seguimiento a la fuerza de ventas.                                                                                                                                    | 4 | 4  | 2  | 12    |

**2**

|                                                                                           |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Recibir el material por parte de Corporación.                                             | 1 | 3 | 2 | 7  |
| Estudiar y analizarlo para reforzar la información a ser impartida.                       | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Dictar los diferentes cursos que tienen referencia a productos y estrategias del negocio. | 3 | 4 | 3 | 15 |

**3**

|                                                                                |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Recibir el material por parte de Corporación.                                  | 1 | 3 | 2 | 7  |
| Estudiar y analizarlo para reforzar la información a ser impartida.            | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Realizar el seguimiento a la fuerza de ventas de asistencia a la capacitación. | 4 | 4 | 3 | 16 |
| Dictar los diferentes cursos que tienen referencia a estrategias del negocio.  | 3 | 4 | 3 | 15 |

**4**

|                                                                                                            |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Coordinar con la empresa solicitante, horarios, temas, el número de asistentes y lugar de la capacitación. | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Dictar la charla solicitada.                                                                               | 3 | 4 | 3 | 15 |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

No tiene personal a su cargo

**2. Autonomía.**

Tiene autonomía en cuanto a sus actividades diarias, las cuales están sujetas a lineamientos preestablecidos, si la decisión tiene mayor relevancia solicita aprobación de la responsable de área.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Gerente Financiero

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente General

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Cesar Mancheno \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Carlos Augusto Gallegos\*

### Área:

Finanzas

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título Universitario en Finanzas, Economía, Auditoría y Contabilidad.

Ideal: Maestría en Gestión Financiera / Finanzas

#### 2. Experiencia

##### Interna

Preferible: 5 años o más como Contador General

##### Externa

Se requiere de 5 años de experiencia en posiciones similares, empresas grandes

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, se requiere de disponibilidad total en cuento a horario, debido a las responsabilidades y carga de trabajo se requiere aproximadamente de 60 horas de trabajo semanales.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en Finanzas
- 2.- Conocimientos altos de Crédito y Cobranzas
- 3.- Conocimientos en procesos de Compras
- 4.- Conocimientos de NIIFS

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Pensamiento Conceptual 4
- 3.- Orientación al Logro 5
- 4.- Iniciativa 5
- 5.- Liderazgo 5
- 6.- Trabajo en equipo 3

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Coordinar y optimizar el funcionamiento adecuado del área financiera de la compañía con el fin de maximizar los resultados de la misma.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Coordinar y supervisar la elaboración del Business Plan, y de los estimados cuando estos son reformulados para ajustarlos a los objetivos de la compañía.
2. Planificar y coordinar la elaboración de los Estados Financieros de la Compañía tanto para fines fiscales como de gestión.
3. Administrar adecuadamente los recursos financieros, a fin de velar con el cumplimiento de sus obligaciones para con los proveedores, empleados, accionistas, Corporación y el Fisco.
4. Delinear las políticas de crédito a fuerza de ventas dentro de los lineamientos corporativos, velando porque se dé una adecuada administración de las mismas, con el propósito de minimizar los riesgos
5. Diseñar y establecer políticas de cobranza para que nos aseguren estándares satisfactorios de recuperación
6. Desarrollar políticas y herramientas para lograr un alto grado de integridad y oportunidad en la información.
7. Negociar y hacer un seguimiento a los Seguros Generales de la Compañía con el fin de optimizar la utilización de los mismos
8. Planificar, supervisar y asesorar a todo el personal de Finanzas para el cumplimiento de los objetivos del equipo.
9. Supervisar, informar y realizar los seguimientos respectivos a los ingresos y gastos para tener un control y monitoreo adecuado de los mismos.
10. Supervisar y coordinar con los abogados en la elaboración de contratos para tener un control del proceso y de los términos de las negociaciones.
11. Mantener, cultivar y acrecentar reacciones con instituciones financieras: (líneas de crédito, operaciones de leasing, emisores de tarjetas de crédito) a fin de tener mayores fuentes de financiamiento

### Actividades

|                                                                                                  | F | CE | DI | Total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                         |   |    |    |       |
| 1.1. Coordinar con Proyectos y Procesos, la elaboración del cronograma de BP de manera adecuada. | 5 | 5  | 4  | 25    |

|                                                                                                                                  |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 1.2 Revisar los presupuestos de gastos y Activos presentados por todas las áreas para ajustarlos a los objetivos de la compañía. | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 1.3. Armonizar los resultados obtenidos del proceso de BP con los lineamientos y objetivos de la Compañía y de la Corporación.   | 2 | 5 | 5 | 27 |

## 2

|                                                                                                                                                                                                                           |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 2.1. Velar por el cumplimiento de normas de aceptación general (NEC, USGAAP, NIIFS) con el fin de poder llevar un sistema contable como corresponde a una compañía de clase mundial.                                      | 5 | 5 | 4 | 25 |
| 2.2. Velar por que se cumplan y las fechas de cierre para fines fiscales como de gestión para la corporación.                                                                                                             | 3 | 5 | 4 | 23 |
| 2.3. Revisar los paquetes a ser enviados, tanto al Fisco, como a la Corporación para controlarlos y verificarlos.                                                                                                         | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 2.4. Cumplir con las normas tributarias, buscando optimizar y/o racionalizar los tributos a pagar.                                                                                                                        | 3 | 5 | 4 | 23 |
| 2.5. Realizar un trabajo en equipo con las áreas de la compañía a fin de contar con información adecuada, veraz y oportuna, que permitan tener información contable y fiscal oportuna y poder tomar decisiones adecuadas. | 4 | 5 | 4 | 24 |

## 3

|                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1. Coordinar, autorizar, tramitar préstamos y operaciones de crédito.                                                                                                                                                      | 3 | 5 | 4 | 23 |
| 3.2 velar con la puntualidad en la cancelación de todas las obligaciones movimientos entre cuentas de la Compañía con el fin de tener los recursos distribuidos de la manera más eficiente para la realización de los pagos. | 4 | 5 | 4 | 24 |
| 3.3. Revisar autorizar firmar todos los pagos que realiza la compañía de manera física o electrónica.                                                                                                                        | 5 | 5 | 2 | 15 |

|                                                                                                                                                                                  |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.4. Realizar el seguimiento del cumplimiento tributario y las fechas de pago de impuestos, ya que las tasas de interés y multas que aplica el Fisco son extremadamente elevadas | 3 | 5 | 3 | 18 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

#### 4

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1. Controlar y crear que las políticas de crédito se respeten, para asegurar los menores índices de morosidad e incobrabilidad                                                                                                                                                                               | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 4.2. Buscar permanentemente nuevas e innovadoras formas de otorgar crédito con bajos niveles de riesgo para la Fuerza de Ventas, y buscar en ventas de contado el diseño y desarrollo de alternativas que faciliten dichos pagos con seguridad y fácil identificación para la empresa y para fuerza de ventas. | 5 | 5 | 4 | 25 |
| 4.3. Velar por la cartera con el fin de observar que no tenga una concentración en pocas personas y de esa manera disminuir significativamente el riesgo.                                                                                                                                                      | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 4.4. Monitorear los índices de morosidad e incobrabilidad globales y por producto, a fin de que estos se mantengan dentro de los parámetros establecidos.                                                                                                                                                      | 4 | 5 | 3 | 19 |

#### 5

|                                                                                                                                                                                                |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 5.1. Diseñar incentivos internos y externos para lograr niveles de cobranzas adecuados y que no representen incurrir en costos elevados en relación al recupero de cartera.                    | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 5.2. Buscar que las empresas externas dedicadas a las actividades de Cobranzas reciban una compensación adecuada de acuerdo a sus logros y no contra el volumen o intensidad de sus gestiones. | 3 | 5 | 2 | 13 |
| 5.3. Cuidar que el manejo de excepciones a la política de crédito, sean en realidad una excepción y no una regla                                                                               | 2 | 5 | 2 | 12 |

**6**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 6.1. Evitar los procesos contables y el registro de transacciones manuales o información en hojas electrónicas con la finalidad de que toda la información este en el sistema, desde que se genera la misma hasta que se la cancela con los respectivos registros, seguridades y pistas para poder detectar y auditar cualquier transacción. | 5 | 5 | 2 | 15 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

**7**

|                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 7.1. Gestionar, realizar el controlar material de las pólizas, primas, coberturas, inclusiones, exclusiones, así como el de siniestralidad, a fin de optimizar las negociaciones y reclamos a las compañías de seguros. | 3 | 5 | 3 | 18 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

**8**

|                                                                                                                                                                                                                                 |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 8.1. Estar siempre disponible para requerimientos, consultas y cualquier otro aspecto que pueda ser de necesidad, para el equipo o para la Compañía, con el fin de brindar información y apoyo a las personas que lo necesiten. | 5 | 5 | 3 | 20 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

**9**

|                                                                                                   |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 9.1. Coordinar el trabajo con presupuestos y demás áreas para la administrar el Plan de Negocios. | 5 | 5 | 3 | 20 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

**10**

|                                                                                                                                            |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 10.1 Supervisar y estar inmerso en este proceso de elaboración de contratos tan delicado para la Cía. y con el debido asesoramiento legal. | 4 | 5 | 4 | 24 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

**11**

|                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 11.1 Manejar y administrar la negociación y la renegociación de contratos con el fin de velar que no existan contratos lesivos para los intereses de la Compañía, vencidos y renovados sin previamente haberlos renegociado. | 3 | 5 | 3 | 18 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|



**12**

|                                                                                                                                                                                                                         |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 12.1 Administra el Flujo de caja de la empresa.                                                                                                                                                                         | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 12.2 Priorizar pago a proveedores locales, del exterior(importaciones, servicios y regalías), saldos a favor, comisiones, fondos por rendir, repartidores, cajas chicas, impuestos, entre otros pagos q realiza el área | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 12.3 Supervisar la cobranza a compañías relacionadas en el exterior, realizada por el área de Tesorería.                                                                                                                | 4 | 5 | 2 | 14 |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

El puesto involucra coordinar y programar el trabajo diario de las personas que tiene a su cargo, ya sea trabajo intelectual o manual. Al mismo tiempo debe monitorear los resultados de su unidad.

**2. Autonomía.**

El puesto está regido a políticas y reglas determinadas por la compañía, pero existe autonomía cierta autonomía en la toma de decisiones siempre y cuando hayan sido aprobados por el inmediato superior o el par de la Corporación.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Gerente Regional de Ventas Zona 2

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente Nacional de Ventas

### Ubicación Física:

NNUU

### Nombre del ocupante:

Paulina Bueno \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Ruth Espinoza\*

### Área:

Ventas Campo

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título de tercer nivel en Marketing - Administración de Empresas, Ing. Comercial o afines

#### 2. Experiencia

##### Interna

De 3 a 4 años como Coordinadora Senior de Ventas

##### Externa

Se requiere de 2-3 años de experiencia en puestos similares

##### Experiencia

Sector

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, debido a que se realiza trabajo de campo.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Desarrollo de Habilidades de Coach
- 2.- Organización de Eventos
- 3.- Dominio escénico

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Dirección de personas 4
- 3.- Desarrollo de personas 6
- 4.- Liderazgo 4
- 5.- Impacto e influencia 5
- 6.- Trabajo en equipo 4

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Administrar la venta de la zona 1 para cumplir con los objetivos de la compañía.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Planificar, controlar, monitorear, realizar seguimiento, evaluar resultados de gestión, reconocimiento, etc. a la Fuerza de Ventas
2. Gestionar la formación y desarrollo de la Fuerza de Ventas y Ventas Campo
3. Planificar, controlar, monitorear, realizar seguimiento, evaluar resultados de gestión, reconocimiento, etc. al Staff

### Actividades

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | F | CE | DI | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |   |    |    |       |
| 1.1 Brindar asesoría en temas estratégicos a las Directoras Nacional, Regional Estrella y Máster (gestión, administración, infraestructura, transferencia de negocio, etc.).                                                                                                                        | 3 | 4  | 5  | 23    |
| 1.2 Realizar los Contactos de Negocio necesarios para elaborar la proyección de los BP en estructura de toda la genealogía de las Líderes a su cargo, validando ND, viajeras, sueños, nuevos autos y ascensos para los próximos 3 años y adjudicar lo que corresponde para el BP del siguiente año. | 1 | 4  | 5  | 21    |
| 1.3 Dar soporte en los eventos generativos, talleres de movilización de estrellas y eventos de reconocimiento, entre otros, programados por sus Líderes de Familia de su Región para toda su genealogía.                                                                                            | 2 | 4  | 2  | 10    |
| 1.4 Participar en los talleres activamente en la planificación del Brilla en el Escenario de modo tal que se maximice el impacto de este evento a través de la cantidad y calidad de los testimonios inspiraciones que se darán en el mismo.                                                        | 2 | 4  | 2  | 10    |
| 1.5 Desplegar a sus Coordinadoras el enfoque de campaña, de modo tal que se encuentren informadas, capacitadas y alineadas con los objetivos de la campaña en curso.                                                                                                                                | 3 | 3  | 4  | 15    |

|                                                                                                                                                                                                                  |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 1.6 Participar en la planificación del Brilla en el Escenario de modo tal que se maximice el impacto de este evento a través de la cantidad y calidad de los testimonios inspiraciones que se darán en el mismo. | 2 | 4 | 3 | 14 |
| 1.7 Conducir los Brillas en el Escenario de su Región de manera motivadora, profesional e inspiradora y garantizar que la participación activa de las Coordinadoras en el mismo tenga el nivel requerido.        | 2 | 4 | 2 | 10 |

## 2

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 2.1 Supervisar el plan de inducción del personal a su cargo según el plan curricular establecido por la empresa, aplicando el método coaching, hasta darles de alta.                                                                                                                                                          | 1 | 3 | 2 | 7  |
| 2.2 Monitorear y apoyar a sus Coordinadoras en la ejecución de actividades en campo (Enseñar haciendo con el ejemplo).                                                                                                                                                                                                        | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 2.3 Proponer y presupuestar, de acuerdo a las competencias claves del negocio, cursos o talleres externos que permitan mejorar el desempeño de su equipo (presentaciones en público, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo, etc.).                                                                               | 2 | 3 | 2 | 8  |
| 2.4 Aplicar el método coaching con las Coordinadoras seleccionadas a las que quiere empoderar en el año en la realización eficiente en reuniones claves de gestión de genealogía (Reuniones de Núcleo, contactos de planificación del BP de estructura de las Directoras Líderes a estatus superiores a los que ella maneja). | 3 | 3 | 4 | 15 |
| 2.5 Monitorear el cumplimiento de los estimados de FFVV capacitadas de las entrenadoras a su cargo campaña, trimestral y anual, en coordinación permanente con la Líder Nacional de Entrenamiento y de la Gerente. Nacional de Ventas.                                                                                        | 3 | 3 | 2 | 9  |

## 3

|                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Elaborar y velar por el cumplimiento del BP de su Región (proponer y definir estrategias para el logro de los objetivos establecidos, definir recursos y soporte necesario y asignar presupuesto, entre otros).                                                          | 1 | 4 | 5 | 21 |
| 3.2 Desplegar a su equipo el enfoque y objetivos claros del BP del año y asegurar la absoluta comprensión, internalización y compromiso por parte de ellos para lograr el cumplimiento del mismo.                                                                            | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 3.3 Asignar las cuotas correspondientes de venta y demás variables correspondientes a cada Coordinadora, asegurando el compromiso y validación de cada una de ellas para crear la sinergia necesaria.                                                                        | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 3.4 Controlar y retroalimentar a sus Coordinadoras en la ejecución de su BP (identificando sus oportunidades de mejora en determinadas variables, procesos o competencias, monitoreando el logro de sus metas y objetivos campañales, tricampañal y anual).                  | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 3.5 Gestionar las reuniones de gestión campañal con su equipo de coordinación.                                                                                                                                                                                               | 3 | 3 | 4 | 15 |
| 3.6 Realizar seguimiento a las Coordinadoras, en temas de ND, PAR y autos.                                                                                                                                                                                                   | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 3.7 Validar la gestión de la campaña y de viajes de sus Coordinadoras a cargo.                                                                                                                                                                                               | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 3.8 Sustentar el BP de su Región a la Gerente. Nacional de Ventas.                                                                                                                                                                                                           | 1 | 3 | 4 | 13 |
| 3.9 Asistir a las reuniones grupales de gestión campañal con la Gerente. Nacional habiendo analizado todas las variables necesarias que le permitan sustentar los resultados obtenidos y proponer los planes de acción requeridos para revertirlos en caso de ser necesario. | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 3.10 Reportar los resultados de la campaña de su grupo de Coordinadoras a cargo.                                                                                                                                                                                             | 3 | 3 | 2 | 9  |

|                                                                                                                                                                                        |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.11 Compartir con la Gerente. Nacional de Ventas Campo y las Gerente. Regionales del país las buenas prácticas identificadas en su Región para que puedan replicarse en todo el país. | 2 | 3 | 2 | 8  |
| 3.12 Transmitir permanentemente a la Gerente. Nacional el ánimo, espíritu, inquietudes y/o propuestas válidas de la FFVV para mejorar su negocio, (voz del campo).                     | 3 | 3 | 1 | 6  |
| 3.13 Velar por el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos establecidos por la compañía.                                                                                 | 5 | 5 | 3 | 20 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

La supervisión la realiza a través de su asistente lo que es servicios menores y recepcionista, lo demás lo realiza personalmente

### 2. Autonomía.

Realiza su trabajo a través del sistema en el que la Gerente administrativa lo revisa

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Jefe de Compras

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente de Finanzas

### Ubicación Física:

NNUU

### Nombre del ocupante:

Fausto Zapata \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Cesar Mancheno\*

### Área:

Compras

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título profesional en Comercio Exterior o Ingeniería Comercial

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 4 a 5 años de experiencia en puestos similares

##### Experiencia

Preferible: 3 años en cargos similares, 2 años procesos, mercado y sistema de la compañía.

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Es necesario que sus actividades se desarrollen fuera del lugar con el fin de visitar a los proveedores actuales, concretar con nuevos proveedores y así optimizar los procesos.

Para agilizar los trámites de la Aduana, ya que la empresa importa sus insumos por los diferentes Distritos Aduaneros lo que requiere movilizarse a otras ciudades dentro y fuera del país.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en el manejo de comercio exterior.
- 2.- Conocimientos altos en el manejo de aranceles.
- 3.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Iniciativa 4
- 3.- Impacto e influencia 4
- 4.- Liderazgo 4
- 5.- Trabajo en equipo 3
- 6.- Preocupación Orden y Calidad 3

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Supervisar y dirigir la gestión del área de compras cumpliendo con las políticas y objetivos de la compañía.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Supervisar actividad de las personas a cargo, cumpliendo con las normas y procedimientos de la compañía
2. Negociar con proveedores para lograr las mejores opciones para la empresa
3. Elaborar reportes de gestión para información interna y externa.

|                                                                                                                     | F | CE | DI | Total |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                            |   |    |    |       |
| 1.1 Supervisar a cada uno de los compradores para cumplir fechas requeridas                                         | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 1.2 Validar cotizaciones cargadas en el sistema previo a la aprobación de órdenes                                   | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 1.3 Solucionar problemas que se presenten en el día a día por la gestión de compras                                 | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 1.4 Velar por el cumplimiento del presupuesto del área                                                              | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 1.5 Gestionar desarrollo de las personas del área en base a necesidades de capacitación etc...                      | 2 | 3  | 2  | 8     |
| 1.6 Evaluación del personal a cargo                                                                                 | 2 | 3  | 3  | 11    |
| <b>2</b>                                                                                                            |   |    |    |       |
| 2.1 Realizar el seguimiento a proveedores.                                                                          | 5 | 3  | 2  | 11    |
| 2.2 Conseguir nuevos proveedores.                                                                                   | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 2.3 Realizar reuniones con los proveedores con el fin de pedir cotizaciones, muestras, catálogos, etc.              | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2.4 Mantener comunicación frecuente con compras generales corporativas para aprobación de ordenes informes reportes | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2.5 Negociar con proveedores para lograr objetivos plantéanos para el área.                                         | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2.6 Visitar a proveedores para cumplir con la auditoria.                                                            | 3 | 3  | 2  | 9     |



|                                                                                              |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 2.7 Supervisar que la información de proveedores ingresada a base de datos este actualizada. | 5 | 3 | 2 | 11 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

### 3

|                                                                                                                                        |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Enviar reportes de gestión con el fin de dar a conocer la gestión del Área                                                         | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 3.2 Asistir a reuniones con Responsable de Premios y Promociones con el fin de informar y realizar seguimiento a los temas planteados. | 5 | 4 | 2 | 13 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

El puesto ejerce supervisión a Asistentes de Compras.

### 2. Autonomía.

Se rige bajo políticas y procedimientos de la compañía.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Jefe de Comunicaciones Fuerza de Ventas

### Nombre del puesto al que reporta:

Responsable de Comunicaciones

### Ubicación Física:

NNUU

### Nombre del ocupante:

Vacante \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Rodolfo Pérez\*

### Área:

Comunicaciones

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título Universitario: Administración de Empresas, Marketing o Comunicación

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 2 a 3 años en puestos similares

##### Experiencia

##### Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Sí, por eventos.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

1.- Conocimientos medio en el manejo de utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Iniciativa 3
- 3.- Impacto e influencia 3
- 4.- Trabajo en equipo 2
- 5.- Preocupación Orden y Calidad 3
- 6.- Orientación al Cliente 3

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Elaborar y coordinar la realización de piezas y herramientas de comunicación a la fuerza de ventas de acuerdo a lineamiento e imagen corporativa.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Gestionar la efectividad de las herramientas de comunicación.
2. Supervisar y validar la implementación de la estrategia en los eventos para la fuerza de ventas.
3. Coordinar con el área de marketing el contenido del kit de lanzamiento.
4. Coordinar el acercamiento entre Yanbalistas y Team Comercial.
5. Coordinar la implementación de estrategias de comunicación por zonas.
6. Coordinar la REC campañal con la persona de Comunicaciones Externas.

### Actividades

|                                                                                               | F | CE | DI | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                      |   |    |    |       |
| 1.1 Analizar la metodología e indicadores para evaluar las herramientas de comunicación.      | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 1.2 Coordinar y evaluar las herramientas de comunicación.                                     | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 1.3 Optimizar la funcionalidad de las herramientas de comunicación.                           | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 1.4 Gestionar y coordinar el cambio de las herramientas de comunicación para las Yanbalistas. | 2 | 4  | 4  | 18    |
| <b>2</b>                                                                                      |   |    |    |       |
| 2.1 Supervisar la elaboración del contenido de los guiones.                                   | 5 | 4  | 2  | 13    |
| 2.2 Asegurar el contenido esperado por el cliente interno en los proyectos audiovisuales.     | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 2.4 Validar con el área comercial el contenido a tratarse en el evento.                       | 3 | 4  | 3  | 15    |
| <b>3</b>                                                                                      |   |    |    |       |
| 3.1 Coordinar y validar el contenido del kit de lanzamiento                                   | 3 | 4  | 3  | 15    |
| 3.2 Coordinar la elaboración de material audiovisual o escrito.                               | 3 | 4  | 3  | 15    |

**4**

|                                                                                                             |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Analizar e identificar las oportunidades donde pueda interactuar las Yanbalistas con el Team Comercial. | 3 | 3 | 4 | 15 |
| 4.2 Elaborar la estrategia de acercamiento.                                                                 | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 4.3 Coordinar la realización de las estrategias planteadas.                                                 | 2 | 4 | 4 | 18 |

**5**

|                                                                   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 5.1 Elaborar y consolidar estrategias regionales de comunicación. | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 5.2 Coordinar y ejecutar las estrategias de implementación.       | 3 | 4 | 3 | 15 |
| 5.3 Evaluar los resultados de estrategias implementadas.          | 3 | 4 | 3 | 15 |

**6**

|                                                                |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 6.1 Hacer el seguimiento de los resultados de la REC local.    | 3 | 4 | 2 | 11 |
| 6.2 Coordinar los cambios o adiciones de estrategias a la REC. | 3 | 4 | 3 | 15 |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

No ejerce supervisión

**2. Autonomía.**

El puesto está sujeto a las políticas de la organización, tiene total autonomía en las actividades del cargo sin embargo debe consultar en aspectos importantes con el Jefe Inmediato.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Jefe de Crédito y Cobranzas

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente Financiero

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Juan Carlos Cevallos \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Cesar Mancheno\*

### Área:

Finanzas

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título Universitario: Administración de Empresas, Contabilidad o Auditoría - Economía

#### 2. Experiencia

##### Interna

De 4 a 5 años como Asistente de Crédito y Cobranzas

##### Externa

Se requiere de 4 a 5 años de experiencia en puestos similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Sí, porque al ser responsable de Crédito y Cobranzas a nivel nacional, es necesario viajar a las diferentes zonas de facturación y reunirse con la Fuerza de Ventas para recabar información de sus requerimientos por lo menos una vez al mes. Así como el mejoramiento continuo con los responsables de zona de facturación.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en el manejo de crédito.
- 2.- Conocimientos altos en técnicas de cobranzas.
- 3.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 4.- Conocimientos altos en el manejo de SAP.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Iniciativa 4
- 3.- Impacto e influencia 3
- 4.- Liderazgo 4
- 5.- Trabajo en equipo 3

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Controlar e innovar el buen manejo de las políticas de Crédito y Cobranzas con el fin de garantizar la sanidad financiera de Yanbal, a través del cumplimiento de los procedimientos diarios ejecutados de manera eficiente.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Analizar índices de morosidad, incobrabilidad y participación de productos de crédito con el fin de mantener la liquidez de la Compañía.
2. Registrar estatus y montos para el respectivo cálculo del crédito.
3. Ampliar la cobertura de pagos automáticos con entidades financieras con el fin de optimizar procesos.
4. Capacitar a la fuerza de ventas sobre la utilización adecuada de políticas de crédito y cobranza.
5. Organizar, planear y controlar todos los procesos de Crédito y Cobranzas para el buen funcionamiento y desenvolvimiento del área.
6. Buscar nuevas alternativas de crédito y medios de pago con entidades financieras y otros proveedores.

### Actividades

|                                                                                                                                                                        | F | CE | DI | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                               |   |    |    |       |
| 1.1. Analizar todas las variables de venta y de crédito y de las morosidades con el fin de enviar toda la información de manera mensual a la Corporación y a Finanzas. | 3 | 4  | 4  | 19    |
| 1.2 Innovar políticas y estrategias de crédito y cobranzas para el mejoramiento de los indicadores.                                                                    | 3 | 4  | 3  | 15    |
| <b>2</b>                                                                                                                                                               |   |    |    |       |
| 2.1. Verificar el registro de rangos de venta para el cálculo de crédito en el Sistema Comercial (Cálculo de Crédito).                                                 | 4 | 4  | 3  | 16    |
| <b>3</b>                                                                                                                                                               |   |    |    |       |
| 3.1 Negociar con nuevas entidades e incrementar puntos de recaudación con entidades existentes.                                                                        | 3 | 4  | 3  | 15    |

**4**

|                                                                                                           |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Dictar charlas sobre el manejo adecuado de las políticas crediticias.                                 | 4 | 4 | 2 | 12 |
| 4.2 Reunirse con directoras líderes para escuchar sus inconvenientes y sugerencias en el tema crediticio. | 4 | 4 | 2 | 12 |

**5**

|                                                                                                                           |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 5.1 Distribuir y Planificar equitativamente actividades y responsabilidades con el fin de cumplir los objetivos del área. | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 5.2 Evaluar los resultados obtenidos de los procesos de crédito y cobranzas.                                              | 5 | 3 | 4 | 17 |
| 5.3 Realizar mejoras en procesos y políticas del área de crédito y cobranzas.                                             | 3 | 3 | 3 | 12 |

**6**

|                                                                                      |   |   |   |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 6.1 Buscar alternativas de negocios con ejecutivos de entidades y otros proveedores. | 3 | 3 | 2 | 9  |
| 6.2 Negociar en condiciones óptimas los nuevos productos a implementarse.            | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 6.3 Implementar nuevas formas de crédito.                                            | 2 | 4 | 4 | 18 |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.****2. Autonomía.**

El puesto tiene total autonomía en cuanto a la toma de decisiones.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Médico

### Nombre del ocupante:

Fabián Celín \*

### Nombre del puesto al que reporta:

Directora de Recursos Humanos

Gerente Área / Jefe Inmediato:

Ma. Sol Paladines\*

### Ubicación Física:

Panam. Norte Km 9 1/2. Complejo Rigueti

### Área:

Recursos Humanos

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título Universitario: Médico, Especialización en Salud ocupacional o Medicina de Trabajo

#### 2. Experiencia

##### Interna

Ninguna

##### Externa

Se requiere de 3 a 4 años en puestos similares

##### Experiencia

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, el puesto requiere que se trabaje fuera del lugar de trabajo por ciertos eventos

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos altos en Administración y Gerencia en Salud.
- 2.- Conocimientos altos en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial.
- 3.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Búsqueda de Información 3
- 3.- Iniciativa 5
- 4.- Orientación al Cliente 3
- 5.- Preocupación Orden y Calidad 3

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Procurar la salud de los colaboradores de la compañía. Cumplir con la normativa Nacional y Corporativa en Salud Ocupacional.



## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Realizar atención médica constante al personal.
2. Administrar el programa anual de salud ocupacional de la compañía.
3. Administrar el Programa de Medicina Preventiva de la compañía.
4. Coordinar la obtención de permisos de funcionamiento
5. Apoyar en actividades varias.
6. Apoyar con el cumplimiento de los Sistema de Gestión

### Actividades

|                                                                                                         | F | CE | DI | Total |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                |   |    |    |       |
| Realizar la anamnesis, examen físico y revisión de exámenes complementarios.                            | 3 | 4  | 3  | 15    |
| Emitir diagnóstico del colaborador según el análisis de cada caso.                                      | 5 | 4  | 3  | 17    |
| Indicar el tratamiento y entregar las prescripciones médicas de acuerdo al caso.                        | 5 | 4  | 3  | 17    |
| <b>2</b>                                                                                                |   |    |    |       |
| Realizar la apertura de la historia clínica ocupacional.                                                | 3 | 4  | 4  | 19    |
| Actualizar periódicamente el formato de historia clínica ocupacional.                                   | 2 | 2  | 2  | 6     |
| Coordinar la realización de exámenes médicos de los colaboradores enmarcados en la vigilancia de salud. | 1 | 3  | 2  | 7     |
| Realizar la evaluación médica ocupacional y entregar los resultados a los colaboradores.                | 1 | 3  | 4  | 13    |
| Coordinar la vacunación de los colaboradores por riesgos ocupacionales biológicos.                      | 1 | 4  | 2  | 9     |
| Elaborar y actualizar procedimientos de salud ocupacional.                                              | 2 | 3  | 3  | 11    |
| Coordinar las capacitaciones referentes a salud ocupacional.                                            | 3 | 4  | 2  | 11    |
| Realizar las pruebas biológicas para control de alcohol y drogas.                                       | 3 | 4  | 2  | 11    |
| Realizar el programa anual de medicina ocupacional.                                                     | 1 | 4  | 4  | 17    |

## 3

|                                                                                       |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Coordinar la realización de exámenes médicos de salud preventiva.                     | 1 | 3 | 2 | 7  |
| Realizar la evaluación médica preventiva y entregar los resultados de los exámenes.   | 1 | 3 | 3 | 10 |
| Coordinar las capacitaciones de medicina preventiva (primeros auxilios - Trimestral). | 2 | 3 | 3 | 11 |

## 4

|                                                                                                         |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Obtener los carnets de salud ocupacional de los colaboradores (Planta y CEDI).                          | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Coordinar con los responsables de la obtención de permisos de funcionamiento la acreditación del mismo. | 2 | 4 | 3 | 14 |

## 5

|                                                                                                      |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| Apoyar en temas médicos en la realización de eventos de la compañía (Convención Nacional de Ventas). | 1 | 4 | 2 | 9 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|

## 6

|                                                                                                                                                         |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Realizar exámenes especiales en los casos de trabajadores cuyas labores involucren alto riesgo para la salud.                                           | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Brindar atención médico-quirúrgica de nivel primario y de urgencia                                                                                      | 2 | 4 | 3 | 14 |
| Realizar transferencia de pacientes a Unidades Médicas del IESS, cuando se requiera atención médica especializada o exámenes auxiliares de diagnóstico. | 2 | 4 | 2 | 10 |
| Dar mantenimiento del nivel de inmunidad por medio de la vacunación a los trabajadores y sus familiares, con mayor razón en tratándose de epidemias.    | 1 | 4 | 4 | 17 |
| Integrar el Comité de Seguridad y Salud y asesorar en los casos en que no cuente con un técnico especializado en esta materia                           | 2 | 4 | 3 | 14 |
| Colaborar en la investigación de los accidentes de trabajo                                                                                              | 2 | 4 | 3 | 14 |
| Investigar las enfermedades ocupacionales que se puedan presentar en la empresa.                                                                        | 2 | 4 | 4 | 18 |
| Divulgar los conocimientos indispensables para la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo;                                     | 2 | 4 | 3 | 14 |

|                                                                                                                                                                                        |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Organizar programas de educación para salud.                                                                                                                                           | 1 | 4 | 3 | 13 |
| Colaborar con las autoridades de salud en las campañas de educación preventiva                                                                                                         | 1 | 3 | 2 | 7  |
| Elaborar la estadística de ausentismo al trabajo, por motivos de enfermedad común, profesional, accidentes u otros motivos y sugerir las medidas aconsejadas para evitar estos riesgos | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Controlar el trabajo de mujeres, menores de edad y personas disminuidas física y/o psíquicamente y contribuir a su readaptación laboral y social.                                      | 3 | 5 | 3 | 18 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión.

### 2. Autonomía.

Si, Puede establecer prioridades para la consecución de los objetivos.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Asistente de Marketing

### Nombre del puesto al que reporta:

Director de Marketing

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Jenny Erazo \*

Gerente Área / Jefe

### Inmediato:

David Jácome\*

### Área:

Marketing

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Poseer mínimo un Tecnología en Administración de Empresas o afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 2 años de experiencia en puestos similares

##### Experiencia

##### Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

No

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

1.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.

2.- Conocimientos medios en SAP.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

1.- Autoconfianza 2

2.- Iniciativa 1

3.- Orientación al Cliente 2

4.- Trabajo en equipo 2

5.- Preocupación Orden y Calidad 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Apoyar en temas administrativas al personal del área.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Apoyar en temas administrativas al área de Marketing.
2. Realizar salidas de Almacén con la finalidad de utilizar producto para eventos realizados por el departamento.
3. Controlar la correcta exhibición de los productos en vitrinas de la compañía en todas las zonas.

### Actividades

|                                                                                                                                              | F | CE | DI | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                     |   |    |    |       |
| Realizar las SOLPED, HEAS Y MIGO del área.                                                                                                   | 5 | 3  | 2  | 11    |
| Apoyar en temas inherentes al área en eventos (coordinación de hoteles, obsequios, pasajes).                                                 | 3 | 3  | 2  | 9     |
| Apoyar en temas administrativas al equipo de Marketing.                                                                                      | 5 | 3  | 3  | 14    |
| Consolidar información corregida de catálogo para envío a corporación.                                                                       | 3 | 4  | 2  | 11    |
| Realizar el ingreso de información de la competencia.                                                                                        | 5 | 3  | 2  | 11    |
| <b>2</b>                                                                                                                                     |   |    |    |       |
| Solicitar autorización del Jefe de Área, Responsable de Contabilidad y Servicio a Ventas para la realización del trámite.                    | 5 | 3  | 2  | 11    |
| Solicitar a bodega los productos con el respectivo número de orden con la finalidad de hacer seguimiento a las salidas.                      | 5 | 3  | 3  | 14    |
| Cuadrar productos tanto en el momento de la recepción como al realizar la devolución si lo hubiere con la finalidad de mantener un respaldo. | 4 | 3  | 2  | 10    |
| Realizar el envío de productos a zonas para lanzamiento de productos.                                                                        | 3 | 3  | 2  | 9     |

**3**

|                                                                                                                     |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Colocar y coordinar la exhibición de los productos nuevos y bisutería en las respectivas vitrinas a nivel nacional. | 3 | 3 | 3 | 12 |
| Coordinar la devolución de nuevos productos y bisutería de NNUU a bodega.                                           | 3 | 3 | 2 | 9  |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

No ejerce supervisión.

**2. Autonomía.**

No tiene autonomía para toma de decisiones, consulta con su jefe inmediato.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Recepcionista

### Nombre del puesto al que reporta:

Coordinadora de Ventas Senior

### Ubicación Física:

Quito, Quitumbe

### Nombre del ocupante:

Sonia Ferrin \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

María José Rosero\*

### Área:

Ventas Campo

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Tecnología en Administración de Empresas, Secretariado Ejecutivo o afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

No indispensable

##### Externa

De 1 a 2 años de experiencia en puestos similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

No

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Técnicas de Servicio al Cliente.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 3.- Conocimientos básicos de Contabilidad.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Orientación al Cliente 2
- 2.- Preocupación Orden y Calidad 2
- 3.- Iniciativa 2
- 4.- Trabajo en equipo 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Atender a fuerza de ventas y público en general. Recibir y validar facturas de fuerza de ventas.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Atender a fuerza de ventas y personas en general por medio telefónico y físico.
2. Recibir y validar que la información de facturas recibidas por parte de fuerza de ventas estén de acuerdo a políticas legales y de la organización.
3. Apoyar en eventos, reuniones y diferentes actividades de la Región 1.
4. Dar apoyo administrativo al área de ventas Región 1.

### Actividades

|                                                                                                                                                                                                            | F | CE | DI | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                   |   |    |    |       |
| 1.1 Atender en cualquier requerimiento que la fuerza de ventas requiera tanto telefónica como personalmente (boletines, circulares, facturas, cursos, etc.)                                                | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 1.2. Realizar llamadas telefónicas a la fuerza de ventas por temas generales.                                                                                                                              | 5 | 4  | 1  | 9     |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                   |   |    |    |       |
| 2.1 Recibir las facturas de comisiones de la fuerza de ventas, sea personal, por valija, Courier y verificar que la información de la factura esté de acuerdo a lineamientos legales y de la organización. | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2.2 Verificar que los valores descritos en la factura sean los correctos para el pago de comisiones y elaborar el reporte de facturas para el envío a contabilidad.                                        | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2.3. Realizar llamadas para devolver las facturas a la fuerza ventas y realizar reporte de facturas devueltas a Servicio a Ventas.                                                                         | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 2.4. Dar seguimiento al pago de las facturas cuando hay problemas específicos.                                                                                                                             | 4 | 4  | 2  | 12    |
| <b>3</b>                                                                                                                                                                                                   |   |    |    |       |
| 3.1 Realizar y coordinar junto con la Asistente de Ventas la logística de eventos, envío de invitaciones, materiales, listados de asistencia.                                                              | 5 | 4  | 2  | 13    |



## 4

|                                                                                                                             |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Impresión de circulares especiales para fuerza de ventas.                                                               | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 4.2 Archivo y control de duplicaciones.                                                                                     | 2 | 3 | 1 | 5  |
| 4.3 Impresión de 3 copias, 1 para la Gerencia de Ventas, otra para coordinación y la tercera para casilleros de Directoras. | 3 | 4 | 1 | 7  |
| 4.4 Impresión carta para comunica directora lo que se coloca en el casillero de su Consultora.                              | 3 | 4 | 1 | 7  |
| 4.5 Mantener actualizadas las carteleras.                                                                                   | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 4.6 Elaborar cartas nuevas Directoras.                                                                                      | 3 | 4 | 1 | 7  |
| 4.7 Control de bouchers del área.                                                                                           | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 4.8 Solicitar pasajes del área.                                                                                             | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 4.9 Impresiones de consolidados semanales y mensuales.                                                                      | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 4.10 Impresión de reportes consultora estrella por directora                                                                | 3 | 4 | 2 | 11 |
| 4.11 Impresión de reportes de red de aspirantes.                                                                            | 3 | 4 | 1 | 7  |

## II. ESFUERZO

## 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión

## 2. Autonomía.

No toma decisiones, consulta con su jefe inmediato

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Recepcionista

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente Regional

### Ubicación Física:

Quito, NNUU

### Nombre del ocupante:

Denise Angulo \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Paulina Bueno\*

### Área:

Ventas Campo

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Tecnología en Administración de Empresas, Secretariado Ejecutivo o afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

No indispensable

##### Externa

De 1 a 2 años de experiencia en puestos similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

No

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Técnicas de Servicio al Cliente.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 3.- Conocimientos básicos de Contabilidad.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Orientación al Cliente 2
- 2.- Preocupación Orden y Calidad 2
- 3.- Iniciativa 2
- 4.- Trabajo en equipo 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Atender a fuerza de ventas y público en general. Recibir y validar facturas de fuerza de ventas.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Atender a fuerza de ventas y personas en general por medio telefónico y físico.
2. Recibir y validar que la información de facturas recibidas por parte de fuerza de ventas estén de acuerdo a políticas legales y de la organización.
3. Apoyar en eventos, reuniones y diferentes actividades de la Región 1.
4. Dar apoyo administrativo al área de ventas Región 1.
- 5.

### Actividades

|                                                                                                                                                                                                            | F | CE | DI | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                                                                   |   |    |    |       |
| 1.1 Atender en cualquier requerimiento que la fuerza de ventas requiera tanto telefónica como personalmente (boletines, circulares, facturas, cursos, etc.)                                                | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 1.2. Realizar llamadas telefónicas a la fuerza de ventas por temas generales.                                                                                                                              | 5 | 4  | 1  | 9     |
| <b>2</b>                                                                                                                                                                                                   |   |    |    |       |
| 2.1 Recibir las facturas de comisiones de la fuerza de ventas, sea personal, por valija, Courier y verificar que la información de la factura esté de acuerdo a lineamientos legales y de la organización. | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2.2 Verificar que los valores descritos en la factura sean los correctos para el pago de comisiones y elaborar el reporte de facturas para el envío a contabilidad.                                        | 5 | 4  | 3  | 17    |
| 2.3. Realizar llamadas para devolver las facturas a la fuerza ventas y realizar reporte de facturas devueltas a Servicio a Ventas.                                                                         | 5 | 4  | 1  | 9     |
| 2.4. Dar seguimiento al pago de las facturas cuando hay problemas específicos.                                                                                                                             | 4 | 4  | 2  | 12    |

**3**

|                                                                                                                                               |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Realizar y coordinar junto con la Asistente de Ventas la logística de eventos, envío de invitaciones, materiales, listados de asistencia. | 5 | 4 | 2 | 13 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

**4**

|                                                                                                                             |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Impresión de circulares especiales para fuerza de ventas.                                                               | 4 | 4 | 1 | 8  |
| 4.2 Archivo y control de duplicaciones.                                                                                     | 2 | 3 | 1 | 5  |
| 4.3 Impresión de 3 copias, 1 para la Gerencia de Ventas, otra para coordinación y la tercera para casilleros de Directoras. | 3 | 4 | 1 | 7  |
| 4.4 Impresión carta para comunica directora lo que se coloca en el casillero de su Consultora.                              | 3 | 4 | 1 | 7  |
| 4.5 Mantener actualizadas las carteleras.                                                                                   | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 4.6 Elaborar cartas nuevas Directoras.                                                                                      | 3 | 4 | 1 | 7  |
| 4.7 Control de bouchers del área.                                                                                           | 5 | 3 | 1 | 8  |
| 4.8 Solicitar pasajes del área.                                                                                             | 4 | 3 | 1 | 7  |
| 4.9 Impresiones de consolidados semanales y mensuales.                                                                      | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 4.10 Impresión de reportes consultora estrella por directora                                                                | 3 | 4 | 2 | 11 |
| 4.11 Impresión de reportes de red de aspirantes.                                                                            | 3 | 4 | 1 | 7  |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

No ejerce supervisión

**2. Autonomía.**

No toma decisiones, consulta con su jefe inmediato

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Subcontador

### Nombre del puesto al que reporta:

Contador General

### Ubicación Física:

Quito. Naciones Unidas y Amazonas. Edificio Banco La Previsora. Torre B. Primer Piso

### Nombre del ocupante:

Cristina Jácome \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Edgar Villacis\*

### Área:

Finanzas

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título profesional en Contabilidad y Auditoría (especialización Contador Público Autorizado).

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

De 3 de experiencia en cargos similares.

##### Experiencia

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, el puesto requiere de actividades de campo, por lo tanto habría alta probabilidad de viajar, por razones de control

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos medios en el manejo de tributación.
- 2.- Conocimientos medios en NIIFs.
- 3.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Iniciativa 3
- 3.- Liderazgo 2
- 4.- Trabajo en equipo 2
- 5.- Preocupación Orden y Calidad 3

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Apoyar a la consolidación y presentación de los estados financieros. Apoyar directamente a la gestión del Contador General.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Analizar las cuentas de los estados financieros, verificando la veracidad del contenido.
2. Realizar el proceso de interface de nómina.
3. Realizar la amortización de activos diferidos.
4. Apoyar en temas varias al área de contabilidad y en procesos de la misma.

### Actividades

|                                                                                                                                                         | F | CE | DI | Total |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                                |   |    |    |       |
| 1.1 Realizar el cronograma de proceso de cierre.                                                                                                        | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 1.2 Realizar ajustes de cierres (balances USGAP).                                                                                                       | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 1.3 Validar el cumplimiento de los procesos contables (registros de ingresos, egresos, gastos, cobros, depreciaciones, diferidos, provisiones, bancos). | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 1.4 Validar los resultados de los estados financieros.                                                                                                  | 3 | 3  | 4  | 15    |
| 1.5 Enviar la información de cierre de balances a la corporación.                                                                                       | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 1.6 Receptar y consolidar el paquete financiero.                                                                                                        | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 1.7 Validar la información del paquete financiero con el Contador General.                                                                              | 3 | 3  | 4  | 15    |
| 1.8 Enviar información del paquete financiero con toda la información de la gestión del área.                                                           | 3 | 3  | 3  | 12    |
| <b>2</b>                                                                                                                                                |   |    |    |       |
| 2.1 Receptar información consolidada de nómina (nómina, descuentos, préstamos, provisiones, vacaciones, honorarios, finiquitos).                        | 3 | 3  | 2  | 9     |
| 2.2 Generar la interfaz del consolidado de nómina.                                                                                                      | 3 | 3  | 3  | 12    |
| 2.3 Validar y compensar las cuentas intervinientes en la nómina.                                                                                        | 3 | 3  | 2  | 9     |

|                                                                              |   |   |   |   |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| 2.4 Reportar la novedades encontradas en el proceso de generación de nómina. | 3 | 3 | 2 | 9 |
|------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|

### 3

|                                                                       |   |   |   |    |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Realizar los ajustes de activos diferidos.                        | 3 | 3 | 3 | 12 |
| 3.2 Validar y compensar cuentas que intervienen en activos diferidos. | 3 | 3 | 2 | 9  |

### 4

|                                                                                        |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Brindar un soporte contable tributario al área y usuarios internos de la compañía. | 5 | 4 | 3 | 17 |
| 4.2 Validar el contenido de información de creación de proveedores.                    | 5 | 4 | 2 | 13 |
| 4.3 Proporcionar los precios para salidas administrativas (autoconsumo).               | 5 | 4 | 2 | 13 |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

Tiene a su cargo 17 personas dentro del área de Contabilidad.

### 2. Autonomía.

En lo que respecta a control interno se toma las decisiones por su propia cuenta y en casos de decisiones críticas se consulta con Gerencia Financiera.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Tesorero

### Nombre del puesto al que reporta:

Gerente Financiero

### Ubicación Física:

NNUU y Amazonas

### Nombre del ocupante:

Antonio Chediak \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

Cesar Mancheno\*

### Área:

Tesorería

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Título Universitario: Ing. Comercial o Finanzas

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Se requiere de 3 años de experiencia en puestos similares

##### Experiencia

##### Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Sí, por horario para realizar tareas de cierre (liquidaciones). Por fuera del lugar de trabajo por reuniones fuera de la oficina, para capacitar o actividades propias de Tesorería.

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimientos básicos en tributación y contabilidad.
- 2.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 3.- Conocimientos de vehículos financieros.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 4
- 2.- Liderazgo 4
- 3.- Trabajo en equipo 3
- 4.- Preocupación Orden y Calidad 3
- 5.- Dirección de personas 4



## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Velar por el buen manejo de los fondos de la compañía y administrarlos adecuadamente para cumplir con las necesidades de la compañía, dirigiendo y coordinando que todas las actividades del departamento de Tesorería, al igual que su personal, se desempeñen de manera eficiente.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Gestionar al personal de Tesorería para realizar las diferentes actividades y planificar el trabajo de equipo.
2. Realizar el flujo de caja.
3. Validar información de pagos y preparar los mismos.
4. Validar el registro del ingreso de dinero a las cuentas de la compañía.
5. Negociar y tramitar los distintos servicios bancarios relacionados con el flujo de caja de la compañía.
6. Realizar informes y reportes para Gerencia Financiera y Corporación.

### Actividades

|                                                                                                                                                      | F | CE | DI | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                             |   |    |    |       |
| 1.1. Planificar el trabajo de los integrantes del área, delegar funciones y supervisar su trabajo.                                                   | 5 | 3  | 3  | 14    |
| 1.2 Administrar al personal de Tesorería en actividades como entradas, salidas, vacaciones, permisos, etc., en conjunto con el departamento de RRHH. | 5 | 4  | 1  | 9     |
| <b>2</b>                                                                                                                                             |   |    |    |       |
| 2.1. Recolectar la información de fondos necesarios y disponibles de la compañía y validarlos.                                                       | 4 | 3  | 2  | 10    |
| 2.3 Analizar la necesidad de fondos por cuenta.                                                                                                      | 4 | 5  | 3  | 19    |
| 2.4 Realizar transferencias entre cuentas de la compañía y registrarlas en el sistema contable.                                                      | 4 | 4  | 2  | 12    |

**3**

|                                                                                                                                                          |   |   |   |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 3.1 Validar la documentación que respalda a las propuestas de pagos preparadas por los Analistas de Tesorería y liberar los pagos en el sistema.         | 5 | 5 | 3 | 20 |
| 3.2 Generar cheques o archivos de transferencia.                                                                                                         | 5 | 5 | 2 | 15 |
| 3.3 Cargar los archivos en los sistemas transaccionales de los bancos para su aprobación por parte de las firmas autorizadas de pago por la Corporación. | 4 | 5 | 3 | 19 |

**4**

|                                                                                                                                                      |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 4.1 Validar la documentación que respalda el registro del ingreso de dinero a las cuentas de la compañía, preparados por los Analistas de Tesorería. | 3 | 5 | 2 | 13 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|

**5**

|                                                                                                                                                                                                                   |   |   |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 5.1 Negociar y tramitar inversiones a corto plazo con Entidades Bancarias al existir excedentes de dinero.                                                                                                        | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 5.2 Negociar y tramitar préstamos u otras fuentes de financiamiento con Entidades Bancarias, al existir necesidades de dinero que no puedan ser cubiertas por los fondos generados por el giro normal de negocio. | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 5.3 Solicitar registro contable de inversiones o financiamiento.                                                                                                                                                  | 3 | 4 | 1 | 7  |

**6**

|                                                                        |   |   |   |    |
|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| 6.1 Preparar informes y reportes semanalmente para Gerente Financiero. | 4 | 3 | 2 | 10 |
| 6.2 Preparar informes y reportes mensualmente para Corporación.        | 3 | 3 | 2 | 9  |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

El puesto requiere ejercer supervisión por tener a cargo a Asistentes de Tesorería.

**2. Autonomía.**

Tiene autonomía respecto al manejo del área

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Trabajadora Social

### Nombre del puesto al que reporta:

Directora de RRHH

### Ubicación Física:

Panam. Norte Km 9 1/2. Complejo Rigueti

### Nombre del ocupante:

Sandra Vivar \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

María Sol Paladines\*

### Área:

Recursos Humanos

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Licenciatura en Trabajo Social o Gestión Social

#### 2. Experiencia

##### Interna

No indispensable

##### Externa

2 a 3 años de experiencia en puestos similares

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si, debido a que el trabajo que se requiere visitas o intervención de casos

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimiento de legislación laboral y Seguro Social.
- 2.- Conocimiento de Negociación y Mediación Familiar.
- 3.- Conocimientos altos en el manejo de utilitarios.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Comprensión Interpersonal 4
- 3.- Orientación al Cliente 3
- 4.- Impacto e influencia 3
- 5.- Preocupación Orden y Calidad 2

### I. PROPÓSITO

#### Propósito General

Planificar, implementar y supervisar todos los procesos relacionados a Beneficios Social.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Administrar la Gestión Social individual y grupal.
2. Administrar los beneficios del personal (Alimentación, Transporte, uniformes administrativos y seguro médico). Administrar la información relacionada a la normativa de control.
3. Administrar la información relacionada a la normativa de control.
4. Administrar los programas de integración y reconocimiento.

### Actividades

|                                                                                          | F | CE | DI | Total |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                 |   |    |    |       |
| Generar y actualizar la ficha socio-económica de los colaboradores                       | 3 | 3  | 1  | 6     |
| Realizar el cronograma de visitas domiciliarias.                                         | 2 | 4  | 2  | 10    |
| Ejecutar el cronograma de visitas domiciliarias.                                         | 3 | 3  | 3  | 12    |
| Validar la información recaudada en la visita domiciliaria con la ficha socio-económica. | 5 | 3  | 2  | 11    |
| Realizar el informe socio económico integral de los colaboradores a nivel empresa.       | 3 | 4  | 3  | 15    |
| Realizar intervención (Crisis, Programada y de apoyo).                                   | 5 | 4  | 5  | 25    |
| Coordinar convenios para apoyo integral de los colaboradores.                            | 2 | 2  | 3  | 8     |
| Realizar el seguimiento y registros de casos sociales.                                   | 5 | 4  | 2  | 13    |
| <b>2</b>                                                                                 |   |    |    |       |
| Planificar la ejecución del beneficio de seguro médico.                                  | 1 | 4  | 3  | 13    |
| Realizar el seguimiento del beneficio de seguro médico.                                  | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Coordinar la ejecución del contrato de alimentación (Aloag).                             | 5 | 4  | 2  | 13    |
| Coordinar la ejecución del contrato de transporte (Aloag).                               | 5 | 4  | 2  | 13    |

**3**

|                                                                                                   |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Validar la información registrada en el reporte de novedades de asistencia.                       | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Generar el índice de ausentismo segmentado por áreas.                                             | 3 | 4 | 3 | 15 |
| Cruzar información de subsidios enviada por el IESS con los descuentos realizados por la empresa. | 3 | 3 | 2 | 9  |
| Enviar reportes de asistencias a jefaturas.                                                       | 3 | 4 | 1 | 7  |

**4**

|                                                                           |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Realizar el cronograma de interacción grupal.                             | 2 | 2 | 3 | 8  |
| Ejecutar los programas de integración y reconocimiento.                   | 4 | 4 | 4 | 20 |
| Realizar seguimiento y evaluación de los programas de integración grupal. | 4 | 4 | 3 | 16 |
| Ejecutar la pared de eventos del área de bienestar.                       | 1 | 3 | 4 | 13 |
| Coordinar la logística de los eventos del área de bienestar               | 3 | 3 | 4 | 15 |

**II. ESFUERZO****1. Supervisión ejercida.**

No ejerce supervisión

**2. Autonomía.**

Tiene autonomía en sus funciones, debe consultar con inmediato superior en caso de decisiones que involucren cese del personal.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTO

### Nombre del puesto:

Comunicador Organizacional

### Nombre del puesto al que reporta:

Directora de RRHH

### Ubicación Física:

Panam. Norte Km 9 1/2. Complejo Rigueti

### Nombre del ocupante:

Paola Tigreros \*

### Gerente Área / Jefe Inmediato:

María Sol Paladines\*

### Área:

Recursos Humanos

## PERFIL DEL PUESTO

### I. INHERENTES AL TRABAJO

#### 1. Formación Académica

##### Educación Formal

Comunicación Organizacional o afines.

#### 2. Experiencia

##### Interna

##### Externa

Mínima de 1 a 2 años en Comunicación

##### Interna

##### Experiencia

Posición

#### 3. Disponibilidad para trabajar fuera del horario y lugar de trabajo

Si

### IV. COMPETENCIAS TÉCNICAS

- 1.- Conocimiento básico de Photoshop y Macro media Flash.
- 2.- Conocimiento de nuevas tendencias de comunicación.
- 3.- Conocimientos medios en el manejo de utilitarios.
- 4.- Conocimientos medios en la producción de eventos.

### V. COMPETENCIA / NIVEL

- 1.- Pensamiento Analítico 3
- 2.- Iniciativa 3
- 3.- Orientación al Cliente 2
- 4.- Impacto e influencia 4
- 5.- Trabajo en equipo 3

## I. PROPÓSITO

### Propósito General

Planificar, coordinar y ejecutar el Plan de Comunicación Interna de la Compañía, así como los eventos internos de Yanbal Ecuador.

## II. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

Es responsable de cumplir y hacer cumplir la Política Corporativa de SSMA y las Normas y Disposiciones de Seguridad vigentes tanto en su Área de Trabajo como en cualquiera de las instalaciones de la Corporación.

### Funciones

1. Gestionar el plan de comunicación interna de la compañía.
2. Realizar los eventos internos de la compañía.

### Actividades

|                                                                                                                                               | F | CE | DI | Total |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|----|-------|
| <b>1</b>                                                                                                                                      |   |    |    |       |
| Elaborar el Plan de Comunicación Interna.                                                                                                     | 1 | 3  | 3  | 10    |
| Administrar las herramientas de comunicación interna.                                                                                         | 5 | 4  | 3  | 17    |
| Elaborar el brief tomando en cuenta las necesidades del cliente interno.                                                                      | 4 | 4  | 3  | 16    |
| Desarrollar conjuntamente con el área de Comunicaciones el desarrollo de campañas de comunicación interna.                                    | 4 | 4  | 4  | 20    |
| Coordinar la elaboración del contenido gráfico, escrito y diagramación de las herramientas de comunicación.                                   | 4 | 3  | 3  | 13    |
| Gestionar con el área de compras la selección del proveedor para la elaboración de las piezas gráficos o productos necesarios para la campaña | 4 | 3  | 2  | 10    |
| Coordinar el cumplimiento de políticas y lineamientos de las herramientas de comunicación interna.                                            | 5 | 4  | 3  | 17    |
| Brindar la capacitación a los corresponsables de acuerdo a los cambios de las herramientas.                                                   | 2 | 3  | 2  | 8     |
| <b>2</b>                                                                                                                                      |   |    |    |       |
| Realizar la pared de los eventos internos de la compañía.                                                                                     | 1 | 3  | 3  | 10    |
| Elaborar el brief para la realización del evento.                                                                                             | 2 | 3  | 3  | 11    |

|                                                                                             |   |   |   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|----|
| Gestionar con el área de compras la selección de proveedores de acuerdo al tipo de eventos. | 2 | 3 | 3 | 11 |
| Realizar el presupuesto del evento.                                                         | 2 | 3 | 3 | 11 |
| Coordinar la logística del evento.                                                          | 2 | 3 | 4 | 14 |
| Realizar la evaluación del evento.                                                          | 2 | 3 | 2 | 8  |

## II. ESFUERZO

### 1. Supervisión ejercida.

No ejerce supervisión.

### 2. Autonomía.

Autonomía en herramienta Yanbalnet, para publicación de revista y ejecución del plan de Comunicación interna necesita aprobación de inmediato superior.



## CONCLUSIONES

Para llevar a cabo este proyecto que afecta a toda la Unidad de Negocio de Yanbal Ecuador S.A., fue importante contar con el apoyo de la Alta Gerencia, de esa manera se logró involucrar y comprometer a los colaboradores para obtener su participación activa en el desarrollo de las diferentes fases del proyecto.

Considerando el marco teórico de la presente investigación, concluyo que la gestión por competencias en el ámbito organizacional permite administrar objetivamente el talento humano dentro de las organizaciones, el mismo que conlleva a atraer profesionales alineados a las necesidades de la compañía así como también generar su desarrollo profesional durante el desempeño diario de sus funciones.

Obtener información de cada uno de los cargos fue el punto de partida que permitió, al ocupante del cargo, conocer claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades, su campo de acción así como también los límites de su rol considerando su nivel jerárquico dentro de la compañía.

El enfoque orientado a un modelo Gestión por Competencias, dentro del área de Talento Humano, permite alinear todos los subsistemas de manera ordenada y sistémica, los resultados al implementar este modelo son positivos y beneficiosos tanto para la compañía como para los colaboradores, esto debido a que todos los subsistemas están interrelacionados; la información que se puede recabar desde los procesos de selección por competencias es valiosa para poder continuar con planes de desarrollo, evaluaciones de desempeño, identificación de talento, entre otras estrategias claves para la Gestión del Talento Humano.

## RECOMENDACIONES

Como punto de partida para este u otros proyectos similares, se recomienda fomentar el compromiso e interés de cada uno de los colaboradores de la compañía, partiendo primordialmente de la alta Gerencia, para que el proyecto pueda desarrollarse con total normalidad y se pueda cumplir los objetivos planteados.

Se recomienda continuar con la implementación de un modelo de Gestión por Competencias Integral que permitirá, a Yanbal Ecuador, administrar efectivamente el Talento Humano, el mismo que es considerado actualmente como el recurso más valioso dentro de las organizaciones.

Se debe conformar un Comité de Gestión, el mismo que estará integrado por colaboradores de Recursos Humanos, líderes y colaboradores de áreas; este Comité servirá como soporte durante la ejecución de las diferentes fases del proyecto.

Se debe involucrar a los líderes de cada una de las áreas en el proceso de levantamiento de descriptores de funciones, de esa manera se puede asegurar el correcto levantamiento de información así como equiparar criterios al definir las escalas de ponderación en cada una de las actividades, en donde siempre debe acompañar el responsable del proyecto o expertos de Recursos Humanos que se hayan previamente familiarizado y alineado con la metodología de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: 1° Edición. Granica.
- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Buenos Aires: 2° Edición. Granica.
- Arias, F. (1998). *Administración de Personal*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. BOGOTÁ: Mc. Graw Hill.
- Corominas, J. (1998). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. Madrid: Editorial Gredos.
- Cuesta, A. (2008). *Tecnología de los Recursos Humanos*. Editorial Academia.
- Descalzi, F. (28 de Julio de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 24 de Octubre de 2013, de [http://es.wikipedia.org/wiki/David\\_McClelland](http://es.wikipedia.org/wiki/David_McClelland)
- Fiorucci, L. (12 de Noviembre de 2009). *wikipedia*. Recuperado el 23 de Octubre de 2012, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Lotus\\_Notes](http://es.wikipedia.org/wiki/Lotus_Notes)
- Group, H. (1996). Diccionario de Competencias. En *Las Competencias: Claves para una gestión integrada de los RRHH*. Bilbao.: Ediciones Deusto.
- Kvdrgheus. (21 de 04 de 2012). *Competir*. Recuperado el 26 de 08 de 2013, de <http://es.wiktionary.org/wiki/competir>
- Levy-Leboyer, C. D. (2003). *Gestión por competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Paris: Gestión 2000.
- López, A. (2006). *Modelo de Evaluación por Competencias Laborales*. México: Publicaciones Cruz O. S.A.
- Lyle M. Spencer, P. S. (2008). *Competence at Work Models for Superior Performance*. Wiley India Pvt.
- María Jesús Merino Sanz, o. a. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC Editorial.
- Parsons, T. (1978). *Autobiografía intelectual: elaboración de una teoría del sistema social*. Colombia: Univ. Nacional de Colombia.
- Personal, A. E. (2007). *Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ordoñez M.

Yanbal Corporation. (s.f.). *Quienes somos: Yanbal*. Recuperado el 23 de 08 de 2013, de <http://www.yanbal.com/peru/company/quienessomos>