

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



**“DESARROLLO DEL MANUAL DE FUNCIONES POR  
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA LATAMFIBERHOME  
CABLE C. LTDA.”**

## **PROYECTO DE TITULACIÓN**

**Previa la obtención del Título de:  
MAGISTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**Presentado por:**  
NANCY JEANNETH NEVÁREZ TOLEDO  
DENISSE ALICIA REDWOOD BALLADARES

**Guayaquil – Ecuador  
2018**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento a cada uno de los docentes que impartieron sus conocimientos y fueron la compañía en este recorrido hacia mi crecimiento profesional y personal.

Nancy Jeanneth Nevárez Toledo

Agradezco a Dios por haberme dotado de inteligencia, de dedicación y enfoque que me ayudan a priorizar mis objetivos y a decidir quién quiero ser y que legado dejar a mis futuras generaciones. Así también, agradezco infinitamente a todos mis profesores de la maestría por impartirme sus conocimientos y experiencia; a mis padres (Jorge y Silvia), mis hermanas (Vanessa y Mara) y mi abuelita (Alicia) por siempre estar incondicionalmente a mi lado, cada uno de forma peculiar y diferente, pero unidos por un mismo sentimiento, amor. Espero se sientan orgullosos de mí.

Denisse Alicia Redwood Balladares

## **DEDICATORIA**

Desde el inicio y hasta el final, a mis padres, Ricardo Nevárez Dueñas y Nancy Toledo Motato, quienes no dudaron en dar el sí a mi nueva meta académica, a ellos, infinitamente gracias por hacer de mi lo que hoy soy.

Nancy Jeanneth Nevárez Toledo

Dedico mi proyecto de titulación a Dios por bendecirme siempre y permitirme ser lo que soy, y en especial, a mis padres por ser mi orgullo, mi inspiración y mi fuente de energía que me motiva a enfrentar nuevos retos que me ayudan a ser mejor cada día.

Denisse Alicia Redwood Balladares

**TRIBUNAL DE TITULACIÓN**



---

**MBA. Raúl Barriga Medina**  
**Tutor del Proyecto**



---

**M.Sc. Ivonne Martín Moreno**  
**Evaluador 1**



---

**M.Sc. María Claudia Márquez**  
**Evaluador 2**

## DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL**”



---

Nancy Jeanneth Nevárez Toledo



---

Denisse Alicia Redwood Balladares

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	i
DEDICATORIA .....	ii
TRIBUNAL DE TITULACIÓN .....	iii
DECLARACIÓN EXPRESA .....	iv
ÍNDICE GENERAL .....	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ABREVIATURAS.....	ix
RESUMEN .....	x
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
1.1. Antecedentes.....	11
1.2. Definición del problema .....	12
1.3. Objetivo General.....	13
1.4. Objetivos Específicos.....	13
1.5. Justificación .....	13
1.6. Alcance del estudio.....	14
<b>CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA .....</b>	<b>16</b>
2.1. Diseño Organizacional .....	16
2.1.1. Modelos de Diseño Organizacional .....	16
2.1.2 Elementos Básicos del Diseño .....	17
2.2 Estructura Organizacional.....	18
2.2.1 Tipos de Estructura Organizacional .....	19
2.2.1.1 Estructura Funcional.....	19
2.2.1.2 Estructura Divisional .....	20
2.2.1.3 Estructura Matricial .....	21
2.3 El Organigrama.....	22
2.4 Modelo de gestión de talento humano .....	23
2.4.1 Subsistemas de la Gestión del Talento Humano .....	23
2.5 Modelo de Gestión por competencias.....	24
2.5.1 ¿Qué son las Competencias?.....	25
2.5.1.1 Clasificación de las Competencias .....	26

2.5.2 Gestión del Talento Humano por Competencias.....	27
2.5.3 Diseño del perfil de cargo por competencias.....	27
2.5.4 Análisis, Valoración y Descripción de Puestos .....	29
2.5.5 Manuales de Funciones por Competencias .....	30
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>31</b>
3.1 Enfoque y Diseño de la investigación .....	31
3.2 Población .....	32
3.3 Muestra.....	33
3.4 Recolección de los datos .....	37
3.5 Procedimiento .....	37
3.5.1 Análisis y valoración de puestos.....	37
3.5.1.1 Conformación del comité de profesionales expertos .....	44
3.5.2 Rediseño de la Estructura Organizacional .....	44
3.5.3 Manual de funciones por competencias de la empresa LFH.....	47
3.5.3.1 Descripción y Perfil del Puesto .....	47
3.5.3.2 Procedimiento para la elaboración del manual de funciones por competencias .....	49
3.6 Ética de la investigación.....	50
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>51</b>
4.1 Análisis y valoración de cargos .....	51
4.1.1 Situación Actual .....	51
4.1.2 Matriz de datos de la Valoración de Puestos de Trabajo.....	51
4.1.3 Análisis del sueldo base actual vs media del mercado .....	55
4.2 Rediseño de la Estructura Organizacional .....	59
4.2 Manual de funciones por competencias .....	63
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
5.1 Conclusiones.....	71
5.2 Recomendaciones.....	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
<b>ACTA DE REUNIONES CON NIVELES JERÁRQUICOS .....</b>	<b>77</b>
<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA LATAMFIBERHOME CABLE C. LTDA.....</b>	<b>85</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Ejemplo de Estructura Funcional .....	20
Figura 2.2: Ejemplo de Estructura Divisional.....	21
Figura 2.3: Ejemplo de Estructura Matricial.....	22
Figura 3.1: Organigrama Inicial LFH .....	35
Figura 4.1: Sueldo Base Actual vs Media del Mercado .....	55
Figura 4.2: Organigrama Propuesto LFH .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Composición de la Estructura Organizacional de LFH .....	33
Tabla 3.2 Recolección de Datos .....	37
Tabla 3.3 Ejemplo de Valoración de Puestos de Trabajo .....	43
Tabla 3.4 Elementos Bases del diseño organizacional de LFH.....	46
Tabla 4.1 Análisis de Datos de Valoración de Puestos Por Puntos.....	54
Tabla 4.2 Salario Base Actual VS Media de Mercado .....	56
Tabla 4.3 Distribución de cargos del rediseño de la estructura organizacional de LFH ...	59
Tabla 4.4 Competencias Específicas por denominación de cargos .....	63

## **ABREVIATURAS**

RH	Recursos Humanos
GTH	Gestión de Talento Humano
MPC	Modelo de perfil por competencias
LFH	LatamFiberHome
MDT	Ministerio de Trabajo

## **RESUMEN**

El presente estudio tuvo como objetivo desarrollar un manual de funciones por competencias para la empresa LatamFiberHome Cable C. Ltda. en la cual, posterior al análisis de su estructura organizacional, se evidenció que: debido a que la empresa se encuentra en su etapa inicial de desarrollo sufre variaciones internas constantes referente a la delegación de funciones y responsabilidades a su personal, ocasionando deficiencia en su esquema organizacional y funcionabilidad, pero sobre todo, afecta la consecución de los objetivos organizacionales en reprocesos y genera desconocimiento de los objetivos, tareas y alcance de actividades. Esta problemática exige implementar acciones correctivas que permitan mejorar las funciones internas aprovechando al máximo las capacidades, conocimientos y competencias de los colaboradores para cumplir con las estrategias del negocio. Para llevar a cabo el desarrollo del manual de funciones por competencias, el presente estudio se sustenta teóricamente en el modelo de competencias de la autora Martha Alles (2008), acompañado de las premisas de otros autores expertos en el tema. Para dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del estudio, se consideró analizar la nómina total de la base de datos de los empleados y cargos existentes en LatamFiberHome Cable C. Ltda. Con la finalidad de realizar el proceso de rediseño de la estructura organizacional, el levantamiento de la información tuvo el apoyo de los niveles jerárquicos superiores de la empresa. Posteriormente, en base al análisis de la valoración de puestos se re-planteó el diseño de la estructura organizacional vigente, distribuyendo los cargos de las diferentes áreas a partir del objetivo departamental, principales funciones y perfiles por competencias de los colaboradores inherentes a la gestión de cada departamento. Éstos manuales de funciones se elaboraron y aprobaron para fines pertinentes del trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

En las últimas décadas a nivel mundial, las exigencias en el ámbito empresarial han hecho que los altos mandos gerenciales tomen decisiones desafiantes para tener un valor competitivo dentro del mercado global. Como resultado a este fenómeno, las empresas se han preocupado por proyectar una imagen de solvencia, productividad, estabilidad, innovación, credibilidad, pero, sobre todo, en el diseño de su estructura organizacional. Orientar su estructura organizacional a alcanzar la plena satisfacción de sus empleados y stakeholders es la clave para la sostenibilidad y fidelidad de los mismos.

Hoy en día, en nuestro país; pequeñas, medianas y grandes empresas del sector industrial manufacturero y de servicios se están alineando a la implementación de una filosofía de calidad interna y potenciación del crecimiento y desarrollo profesional de sus colaboradores para marcar la diferencia en el mercado laboral. Esta diferenciación, hace que las empresas logren obtener el empoderamiento, compromiso y fidelización de sus empleados, quienes bajo este esquema, sienten que el trabajo y esfuerzo puesto diariamente es sus actividades es bien recompensado y reconocido a nivel organizacional. No obstante, la inserción de procesos y procedimientos bien definidos, son fundamentales para agregar valor a su gestión organizacional, haciendo que cada uno de sus colaboradores cumpla funciones eficientemente para lograr consecución de los objetivos organizacionales.

En este contexto, es de alta importancia para las organizaciones el desarrollo de un manual de funciones por competencias que defina la información acerca del perfil de funciones de cada puesto de trabajo de este sector industrial. Además, permite identificar las competencias requeridas en un colaborador, su grado de importancia y el comportamiento observable de las mismas. Cabe mencionar que la presidencia ejecutiva de LatamFiberHome Cable C. Ltda., brinda la total apertura y consentimiento para la implementación de este proyecto y la implementación de los resultados obtenidos para solucionar la problemática que se plantea en los siguientes apartados.

## 1.2. Definición del problema

LatamFiberHome Cable C. Ltda. fue creada el 24 de mayo del 2014, inauguró la primera fábrica productora de cables de fibra óptica el 16 de agosto de 2016 en la zona industrial de la ciudad de Guayaquil, en el cantón Durán. Con la finalidad de abastecer las demandas locales, nacionales e internacionales de cables de fibra óptica a nivel de Latinoamérica, y, atender las exigencias de sus clientes, brinda soluciones integrales en la instalación de redes y cableado. Además, mantener la estandarización de sus procesos mediante un sistema integrado que certifique su calidad, compromiso con el medio ambiente y con la seguridad de sus colaboradores.

A más de un año de su funcionamiento, el número de personas contratadas en la fábrica son 53 empleados, siendo el 86.79% de los colaboradores de sexo masculino y el 13.21% femenino. Para la contratación de la nómina, los candidatos fueron seleccionados y reclutados en referencia a un documento con los datos de los perfiles que la multinacional utiliza independiente del país de funcionamiento. La estructura organizacional actual, igualmente se establece en base a un modelo estandarizado internacionalmente por el grupo empresarial. Los puestos de trabajo, están distribuidos en dos áreas, que contienen los siguientes departamentos:

1. Área Administrativa
  - a. Departamento Administrativo & Recursos Humanos
  - b. Departamento Contable / Financiero
  - c. Departamento de Supply Chain
2. Área de Workshop
  - a. Departamento de Calidad
  - b. Departamento de Producción
  - c. Departamento de Mantenimiento

Con el funcionamiento de LatamFiberHome Cable C. Ltda., se ha generado fuentes de trabajo, contribuyendo a la tasa de empleo del país y del sector. La capacidad productiva de cables de fibra óptica y el crecimiento de su cartera de clientes en este año, ha generado la necesidad de mejorar los procedimientos internos y la valoración de cargos del personal que actualmente labora en la empresa. Así, la presidencia ejecutiva,

considera que el modelo actual de la estructura organizacional y los perfiles contratados deben ser evaluados a fin de que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la empresa. Funciones de perfiles que no se ejecutan, inconformidad por posibles diferencias en la carga laboral y/o salarial, procesos de contratación interna con atrasos por dificultad en reclutamiento, son varios de los factores alineados a la problemática de LFH. Por ello, el planteamiento de la situación actual, nos lleva a formular la siguiente pregunta de estudio: ¿El desarrollo e implementación de un manual de funciones por competencias influye en los procesos de LatamFiberHome Cable C. Ltda.?

### **1.3. Objetivo General**

Desarrollar un manual de funciones por competencias para la empresa LatamFiberHome Cable C. Ltda. para la mejora de los procesos de la gestión del talento humano.

**Comentado [IAMMI]:** Pero que es lo que se quiere lograr en LFH con este manual? Falta concretar el para del objetivo

### **1.4. Objetivos Específicos**

1. Establecer el análisis y valoración de los cargos de la estructura vigente de la empresa.
2. Evaluar la estructura organizacional de la empresa.
3. Diseñar un manual de funciones por competencias asignados a los diferentes perfiles de puestos.

### **1.5. Justificación**

En respuesta a la necesidad de mejorar los procesos internos de LatamFiberHome Cable C. Ltda., ligados a los objetivos organizacionales, se propone elaborar el diseño de un manual de funciones por competencias. Éste, permitirá establecer las funciones y/o responsabilidades de los cargos que existen actualmente en la empresa, así como delimitar las competencias requeridas para la ejecución de una gestión o tarea. Su implementación, busca mejorar no solo el desempeño de los empleados, los cuales tendrán conocimiento y claridad de su responsabilidad, sino también mejorar los procesos

organizacionales y aumentar el nivel de compromiso y trabajo en equipo para la consecución de objetivos organizacionales.

En este sentido las empresas del siglo XXI, se encuentran en la búsqueda constante de herramientas que permitan realizar una mejora continua en sus procedimientos y contribuyan al desarrollo de la estrategia organizacional. Uno de los instrumentos actualmente utilizado en las empresas es el manual de funciones basado en competencias. Su misión se enmarca en clarificar las tareas y responsabilidades adquiridas para la racionalización y normalización de las gestiones y/o procesos de la organización.

Siendo éste, el producto final del proyecto de tesis, debe ser percibido como una herramienta interna que permitirá incorporar colaboradores con competencias acorde a la gestión del puesto de trabajo, competencias, alineadas al cumplimiento de la estrategia organizacional de LatamFiberHome Cable C. Ltda.

#### **1.6. Alcance del estudio**

El presente estudio explora una muestra del mercado laboral en Ecuador, tomando como referencia a la fábrica de cables de fibra óptica perteneciente al sector de las telecomunicaciones con la finalidad de desarrollar un manual de funciones por competencias que mejore el conocimiento de los colaboradores respecto a sus responsabilidades, a través de una redistribución de tareas en todos sus niveles jerárquicos.

No obstante, el estudio abarca un análisis de valoración de puesto, el cual proveerá de información fiable a los directivos de la empresa, para la toma de decisiones respecto a la obtención de un nivel de equidad salarial eficiente, equilibrio laboral e incremento de niveles de competitividad en la industria de telecomunicaciones y a su vez aportará para la definición de la estructura organizacional y posteriormente la elaboración de los manuales de funciones.

Éste trabajo busca realizar el levantamiento de las denominaciones de cargos existentes en LatamFiberHome Cable C. Ltda. en todos sus niveles jerárquicos (superior, medio y operativo). Este estudio es una investigación de tipo descriptiva, mediante la cual

se pretende medir y recopilar información de manera independiente y conjunta sobre los conceptos de este proyecto de tesis.

## **CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA**

### **2.1. Diseño Organizacional**

“El diseño organizacional, determina la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia organizacional, los empleados, la tecnología y las tareas de la organización” (Stoner, 1996, p. 345).

Es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente. Hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales y dentro de la organización, depende de la tecnología que utiliza. (Chiavenato, 2009, p. 92)

Diseñar la estructura organizativa implica establecer cuáles serán las áreas en que se dividirá la responsabilidad al interior de la organización (lo que se suele representar a través de organigramas), cuál será la autoridad de estas áreas sobre el uso de recursos y también sobre otras áreas, y cuáles serán las relaciones de coordinación y articulación entre las mismas. El diseño organizativo es el proceso de definición inicial de la estructura y también el de redefinición posterior. La evaluación de la estructura, finalmente, es la comparación de las formas organizativas existentes o proyectadas con criterios de deseabilidad resultantes de decisiones políticas, de contrastes con estructuras de otras instituciones exitosas aceptadas como modelos, o del conocimiento previo de determinadas características organizativas consideradas deseables o indeseables. (Hintze, 2008, p. 68)

#### **2.1.1. Modelos de Diseño Organizacional**

Las organizaciones no tienen una estructura organizacional idéntica. Esta siempre dependerá de varios factores como el tamaño de la organización, la estrategia de posicionamiento, la naturaleza, entre otros. Robbins (2009) presentó dos modelos de diseño organizacional:

- **Modelo Mecanicista:** Se caracteriza por ser de estructura rígida y controlada, con una departamentalización disciplinada, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación descendente) y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones. Este tipo de estructura básicamente se esfuerza por alcanzar la eficiencia y depende en grandes medidas de reglas, normas, tareas estandarizadas y control similares.
- **Modelo Orgánico:** la estructura es muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados y estos se desarrollan frecuentemente entorno a equipos de empleados. A su vez, el personal está muy capacitado para manejar varias actividades y problemas, requiere reglas formales y poca supervisión directa.

### 2.1.2 Elementos Básicos del Diseño

Las organizaciones se diseñan para ser efectivas en un determinado entorno. Cuando las condiciones en el entorno cambian, por factores internos o externos, se adapta para continuar con su objetivo. Stoner (1996) planteó los siguientes elementos para un diseño:

- **División del trabajo:** Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa. Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos o ser asignadas a aquellos que se ciñan a sus talentos e intereses.
- **Departamentalización:** Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas. Es el resultado de las decisiones en cuanto a las actividades laborales que, una vez hayan sido divididas las tareas, se pueden realizar en grupos parecidos.

- **Jerarquía:** Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo de control (cantidad de personas y departamentos que dependen directamente de un gerente específico), los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama y el resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.
- **Coordinación:** Proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan.

## 2.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una empresa juega un papel importante en el cual se involucran un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procedimientos internos y sistemas; en ella se definen las características para alinear la organización en el cumplimiento de sus objetivos, estableciendo la autoridad, rangos jerárquicos, organigrama, departamentos, entre otros factores.

Stoner (1996) mencionó que “la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y empleados con empleados”(p.361). Es decir, se establece como un sistema interno que se desarrolla por los miembros de la empresa para posteriormente trabajar de forma sincronizada y alcanzar las metas establecidas en equipo a través del desarrollo de actividades.

Al diseñar una estructura organizacional, los cargos jerárquicos como directivos principales podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo desde posiciones jerárquicas en las cuales se especifique las responsabilidades y normativas internas para desempeñar las actividades asignadas a cada empleado, con el fin de ejecutar acciones que alcancen los objetivos internos. A su vez, es importante conocer cuál es la adecuada estructura para una organización, para lo que se deben tomar en cuenta los

factores de contingencia. Estos factores, como la estrategia de la organización, el tamaño, la tecnología y el grado de incertidumbre del entorno jugarán un papel importante que favorezca a la consecución de los objetivos de la organización (Robbins, 2009).

### **2.2.1 Tipos de Estructura Organizacional**

Existen varios autores que enmarcaron diferentes tipos de estructura organizacional, pero, va a depender de la naturaleza de la organización, misión, visión, objetivos, toma de decisiones, planificación estratégica y otros aspectos de fin organizativo la estructura que se implemente como diseño organizacional. A continuación, se describen los tipos de estructura propuestos en los apartados del autor Stoner (1996):

#### **2.2.1.1 Estructura Funcional**

“La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones” (p.361). Es decir que se emplea a partir de una división jerárquica entre jefaturas, coordinaciones, directivos y los niveles medios y operativos como analistas, asistentes y/o auxiliares. Cada individuo tiene un superior al cual debe reportar el cumplimiento de las responsabilidades, y a su vez están agrupados por departamentos o áreas, por ejemplo: departamento de ventas, marketing, administrativo financiero, entre otros.

La estructura funcional, es considerada la más tradicional entre las empresas, es la forma más lógica y básica de departamentalización. Su uso, prima en las organizaciones pequeñas y su estructura por funciones facilita mucho la supervisión, debido a que los cargos jerárquicos de mando deben ser expertos en una gama limitada de habilidades (Stoner, 1996).

Figura 2.1. Ejemplo de Estructura Funcional



Fuente: Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional.

### 2.2.1.2 Estructura Divisional

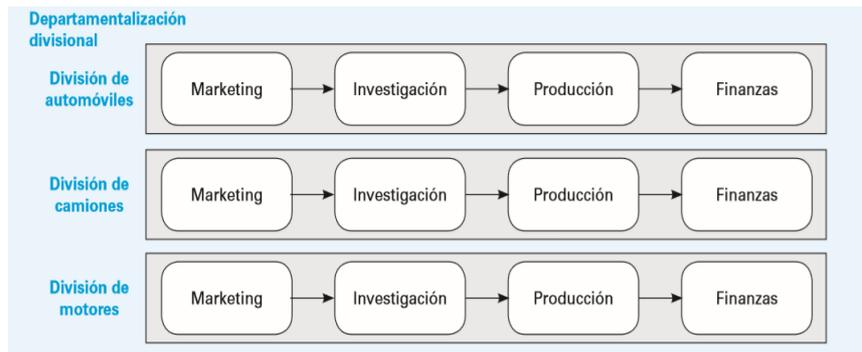
Este tipo de estructura divisional contempla una dirección general que gestiona, controla, administra y orienta las políticas de largo plazo de todo el conjunto, así como también, arbitra conflictos; Posee un staff central encargado de estudiar proyectos a largo plazo, mejorar los procedimientos de control de gestión y receptar informaciones diversas para presentar a la Dirección General y sus divisiones

Daft (2010) indicó que: la estructura divisional, se utiliza como término genérico para lo que algunas veces se ha llamado estructura de productos o unidades de negocios estratégicos. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar de acuerdo con productos, servicios, grupos de productos, grandes proyectos o programas, divisiones de negocios o centros de utilidades. La característica distintiva de una estructura es que el agrupamiento se basa en los productos de la organización. (p. 106)

Nunes (2016) argumentó que una de las principales ventajas de la estructura divisional es la descentralización en la toma de decisiones, es decir que, no solo los niveles jerárquicos altos son participes de “decidir” sino que también involucran y delegan autoridad de participar en la toma de decisiones a los niveles jerárquicos inferiores. Además, considera que, su aplicabilidad, genera mayor enfoque en las actividades y adaptación a clientes de determinada región. Por otra parte, se considera

que uno de los principales aspectos negativos de este modelo es la pérdida de control de gestión la alta dirección.

Figura 2.2 Ejemplo de Estructura Divisional



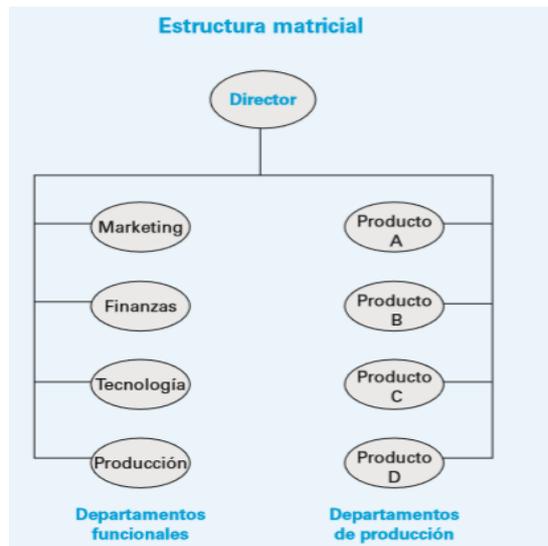
Fuente: Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional.

### 2.2.1.3 Estructura Matricial

Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. “La cadena de mando es la de funciones o divisiones, prima un tipo de diagrama en forma vertical y un segundo es una disposición horizontal que combina al personal de las diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, experto en el campo” (Stoner, 1996, p.365).

La estructura matricial se realiza a través de la vinculación de dos criterios: funciones y productos. Se usan frecuentemente a través de equipos de empleados que llevan a cabo un trabajo o proyecto; es decir, los empleados pueden ser elegidos de acuerdo a las necesidades del proyecto y los gerentes de proyecto son directamente responsables de completar el mismo dentro de un plazo específico y presupuesto. Este tipo de estructura aprovecha los puntos fuertes y compensa los débiles de las estructuras funcionales y divisionales, donde si no existe claridad de quién es el responsable pueden surgir controversias internas (Chiavenato, 2009).

Figura 2.3. Ejemplo de Estructura Matricial



Fuente: Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional.

### 2.3 El Organigrama

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización. Básicamente desempeña un papel informativo y presenta los elementos de autoridad, niveles jerárquicos y la relación entre los mismos.

Fayol (1987) afirma que “los organigramas facilitan la constitución y vigilancia social de la organización, permiten apreciar de un vistazo el conjunto del organismo, los servicios, sus límites y la escala jerárquica. Esta representación gráfica conviene a toda clase de empresa, grande, pequeña, en desarrollo, decadencia o creación” (p.86).

Mintzberg y Van (2006) afirman que cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando a simple vista qué posiciones existen en la organización, cómo están estas agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal. (p.10)

## **2.4 Modelo de gestión de talento humano**

Los cambios organizacionales exigen que el recurso humano pueda adaptarse a los mismos, es decir, contar con empleados no solo con capacidades y conocimientos, sino con competencias que lo adapten al sistema organizacional. Esta situación ha creado la necesidad de que la gestión de recursos humanos evolucione, siendo determinada dicha evolución por la concepción de hombre que ha ido teniendo la humanidad.

Chiavenato (2008) afirma que la cultura organizacional, estructura organizacional adopta, tecnología utilizada, procesos internos, propósito del negocio, estilo de administración y demás aspectos afectan e influyen directamente en la eficiencia de la gestión de Recursos Humanos ya que es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones.

Es por ello que la Gestión de Talento Humano (GTH) es indispensable, ya que es la administración del personal la que facilita el cumplimiento de la razón de ser de la organización, considerando que dentro de una organización independientemente de su naturaleza, los empleados son el eje principal, siendo de ellos el papel protagónico para que se desarrolle eficientemente la consecución del objetivo organizacional.

Estas definiciones enmarcan a la GTH como un sistema integral y un medio por el cual la empresa, a partir de la gestión del área y de un rol estratégico, puede contribuir por medio de los individuos al éxito de la organización, desde un enfoque compatible con las estrategias de la compañía.

### **2.4.1 Subsistemas de la Gestión del Talento Humano**

Alles (2008) refiere que el término “subsistema” implica un segmento del sistema del departamento de recursos humanos, compuesto por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazadas entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta organizacional y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización.

El departamento de GTH está conformado por varios subsistemas independientes pero relacionados entre sí, formando un proceso a través del cual el talento humano es atraído, retenido y desarrollado a partir de los planes de acción internos. Los sistemas más estructurados en una empresa son:

- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Análisis, Descripción y Valoración de Puestos.
- Planes de Desarrollo, Carrera y Sucesión.
- Evaluación de Desempeño.
- Compensaciones Salariales.
- Seguridad Organizacional.

Con el paso de los años, la gestión interna de los subsistemas de talento humano se ha visto en la necesidad de modificar factores necesarios a través de la incorporación de nuevos constructos que genera la demanda del mercado laboral, lo cual implica que las organizaciones busquen mejorar su modelo de gestión, actualmente, la tendencia en las organizaciones independiente el tamaño y/o naturaleza se basa en una gestión alineada a las competencias organizacionales.

## **2.5 Modelo de Gestión por competencias**

La gestión por competencias es un enfoque que considera los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos observables del capital humano. Tiene como objetivo identificar el talento de cada individuo dentro de la organización y potenciarlo para maximizar sus resultados individuales. Las personas no solo ocupan un puesto de trabajo sino que forjan el desarrollo de competencias, las cuales son un instrumento útil para la competitividad por considerarlas un factor de diferenciación en las empresas.

Alles (2005), refiere que, en la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

El término gestión por competencias hace referencia al modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) con los objetivos estratégicos organizacionales. Para que sea eficaz, la gestión por competencias debe ser implementada con un enfoque sistémico, es decir, aplicarse en todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización (Alles, 2008).

### **2.5.1 ¿Qué son las Competencias?**

A continuación, se exponen algunas conceptualizaciones realizadas por varios autores expertos en el tema:

Spencer define a las competencias como “características fundamentales del ser humano, que predominan en su forma de comportamiento o de pensar, bajo diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” citado en (Alles, 2005, p.26). Por tanto, las competencias tienen características subyacentes que forman parte de la personalidad de los empleados, representada en comportamientos observables en situaciones o desafíos laborales.

Leboyer (1997) refiere a las competencias como comportamientos. Algunas personas disponen mejor de ellos que otras, e incluso son capaces de transformarlos y hacerlos eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Se puede considerar a partir de estas definiciones que las competencias individuales son estratégicas al momento de vincular un individuo (empleado) a la organización, para potenciar las mismas dentro de la empresa con el objetivo de desarrollar el mejor talento, el cual aportará de manera eficiente a la gestión no solo del área donde éste se vincule sino también a la organización.

### 2.5.1.1 Clasificación de las Competencias

Un perfil por competencias es una relación de las características personal del individuo ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto. Alles (2005) clasifica un total de 160 competencias en su modelo de gestión, las cuales están distribuidas de la siguiente forma:

- 20 competencias cardinales (generales o core competences): aplican para todos los cargos de la organización sin importar su nivel jerárquico. No se desglosan en grados. Se escogen en relación al cargo.
- 19 competencias para niveles ejecutivos: números uno de empresa o de área de empresa.
- 57 competencias específicas para niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios.
- 23 competencias para niveles iniciales.
- 22 competencias para trabajadores del conocimiento.
- 19 competencias para la epeople.

La división en grados de una competencia se representa por cuatro niveles:

- A: Competencia Alta para ejercer el cargo.
- B: Por encima del estándar.
- C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
- D: Competencia no desarrollada

Alles (2005) afirma “para armar un modelo de competencias, cada caso es diferente, las soluciones se encuentran una a una” (p.70). Es decir, considerando que cada empresa posee características organizacionales diferentes, el uso de las definiciones y de las competencias será en función de su realidad considerando su propia misión, visión y objetivos estratégicos.

Para definir las competencias, las organizaciones pueden incorporar otra que el diccionario no contemple, siempre y cuando exista la aprobación de la máxima autoridad

y a su vez que las mismas sean inherentes al perfil del cargo y a la misión del mismo. La forma de combinar las diferentes opciones de competencias dependerá de la organización.

### **2.5.2 Gestión del Talento Humano por Competencias**

Alles (2005) plantea las ventajas de la implementación de una gestión del talento humano basado en competencias:

- Permite enfrentar los desafíos que impone el medio por ser una herramienta totalmente estratégica.
- Desarrolla el nivel de competencias individuales, de acuerdo a las necesidades del puesto.
- Promete potenciar el desarrollo de los empleados, de acuerdo a lo que podrían saber o saber hacer.

Según la autora Graminga, (citada en Gonzales, 2006, p.32) la GTH por competencias aporta en la mejora de los procesos internos de una organización, de la siguiente manera:

- Genera perfiles de puestos que favorezcan a la productividad.
- Desarrolla equipos de trabajo con competencias requeridas para el puesto.
- Identifica mejoras que garanticen la optimización de los resultados.
- Gestiona evaluaciones de desempeño con objetivos medibles y cuantificables.
- Define las necesidades de capacitación para el desarrollo alineados a las competencias del perfil.

### **2.5.3 Diseño del perfil de cargo por competencias**

El diseño del perfil de cargo contiene las especificaciones de las funciones del trabajo que se realiza, métodos de trabajo y relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. Es decir, el diseño de puestos es la forma cómo los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato, 2009). Cuando una empresa desea implementar un esquema

de gestión por competencias, el primer paso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. “Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos” (Alles, 2005, p.37).

En la gestión del talento humano y sus subsistemas se presenta el reclutamiento y selección de personal como parte de sus procesos. Este subsistema tiene como misión utilizar los procedimientos necesarios para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, los mismos que ejercerán las responsabilidades y tareas del puesto para cumplir con el objetivo del mismo. Sin embargo, para poder atraer un personal capacitado es importante contar con un descriptivo de funciones, el cual es la base para conocer cuál es el perfil del candidato que desea la organización incorporar.

Chiavenato (2009) afirma que, para diseñar un perfil de cargo se requiere definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar (contenido del puesto).
- La manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar (métodos y procesos de trabajo).
- Con quién se debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar. (p.206)

En el puesto de trabajo se componen todas las actividades inherentes al mismo. Estas actividades son desempeñadas por un individuo (empleado) y el puesto aparece en cierta posición formal dentro de la organización, de tal manera que el individuo conozca la posición definida del mismo. Es decir que la posición del puesto de trabajo en el organigrama define el nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y a su vez el departamento o la división.

#### **2.5.4 Análisis, Valoración y Descripción de Puestos**

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué lo hace. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. El formato común de una descripción del puesto incluye el título del puesto, el resumen de las actividades que serán desempeñadas y las principales responsabilidades. “Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, competencias, habilidades y capacidades para que pueda desempeñarlo correctamente. El análisis se hace a partir de la descripción del puesto” (Chiavenato, 2009, p.222).

Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué lo hace) y el análisis de los puestos busca determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo. Según Alles (2008) en la información necesaria para realizar el análisis del puesto se deben considerar los siguientes hitos:

- Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- Estándares de rendimiento.
- Máquinas u otros elementos necesarios.
- Condiciones laborales o contexto de la posición.
- Requerimiento de personalidad.

La valoración de puestos de trabajo, atribuye un puntaje a cada cargo, con el objetivo de validar su importancia en relación a los otros puestos de trabajo existentes en la empresa. Siendo un proceso que proporciona información útil y de gran relevancia para la gerencia y directivos de Talento Humano, ya que ayuda a determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones internas de la empresa y cuya información sirve como base para la elaboración de un sistema equilibrado de salarios, así como también, para medir y controlar costos de personal, aclarar funciones y responsabilidades, ayudar en los procesos de selección y formación de talento humano.

Entre los métodos más comunes y actualmente utilizados en la GTH para recabar información los más utilizados a partir del criterio de los expertos son la entrevista directa,

cuestionario, observación, mixto o combinado. A su vez existen otros métodos que, si bien son factibles, pueden ser costosos y de lenta ejecución como: grupos de expertos, cuestionarios por medios electrónicos, bitácora de empleados. Por ello, para la recopilación de información se recomienda implementar los métodos que sean de alta confiabilidad y objetivos.

### **2.5.5 Manuales de Funciones por Competencias**

Villegas, indica que uno de los métodos eficaces y objetivos que permiten plantear las competencias de los individuos es el Modelo de perfil por competencias (MPC). Éste modelo tiene como objetivo el desarrollo de un alto rendimiento de los empleados en la ejecución de sus actividades. Se caracteriza por establecer acertadamente los conocimientos y destrezas indispensables para ejecutar las tareas de cada puesto, dejando de lado las competencias de gestión actitudinales. (Citado en Muñoz, 2007, p.30)

De acuerdo con los constructos de la autora Alles (2010) en su modelo de competencias, en el desarrollo de un manual de funciones en una organización se deben considerar los siguientes hitos:

- Establecer las competencias cardinales, específicas u otras de acuerdo a la misión, visión y la estrategia de la organización.
- Realizar los diccionarios de competencias, con los grados y los comportamientos observables.
- Definir las competencias de los puestos o las específicas por área y las competencias gerenciales, por las actividades esenciales y la naturaleza de su puesto.

De acuerdo con Alles (2005) para definir los criterios efectivos de competencias en un puesto de trabajo es necesario:

- Definir criterios de desempeño.
- Identificar una muestra.
- Recoger la información.

- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de la competencia y su correspondiente apertura en grados.
- Validar el modelo de competencias.
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

Si bien, cada puesto exige competencias del ocupante para que pueda desempeñarlo de forma óptima, estas competencias varían no solo por el cargo sino por el nivel jerárquico y el departamento. Es decir, entre más complejo sea el puesto o cargo, más exigencias tendrá el perfil del empleado. Estas exigencias o responsabilidades deben ser valoradas también desde un punto de vista salarial.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque y Diseño de la investigación**

Este trabajo se enmarca en un enfoque mixto. Cuantitativo debido a que utilizó la recolección de datos basado en medición numérica y análisis estadístico, y, cualitativo ya que exploró y describió el fenómeno a través de una lógica inductiva, considerando la realidad de los participantes, a partir de las cuales se creó una propuesta que pretende cambiar las condiciones actuales de la empresa a otras más consecuentes a los objetivos organizacionales (Sampieri, Fernández, Baptista 2014).

El enfoque cuantitativo se evidenció a partir del análisis y valoración de cargo, como un procedimiento que buscó conocer el desempeño que exige cada tarea dentro de la empresa y establecer en consonancia el salario de los cargos. Así como, obtener una comparación salarial con empresas del mismo sector en el mercado nacional.

El enfoque en segunda instancia, cualitativo se evidenció en la propuesta del rediseño de la estructura, a partir del análisis de la estrategia organizacional con el objetivo de conocer cómo estarán relacionados los departamentos de la empresa con las funciones asignadas al personal. Posteriormente, a través del método de la entrevista directa con los niveles jerárquicos responsables de cada departamento y/o proceso se recabó la información que sirvió para el levantamiento de los perfiles de funciones por competencias.

En cuanto al alcance del estudio utilizado, éste fue explicativo y descriptivo, ya que buscó responder al presente fenómeno de investigación a través de las propuestas del análisis y valoración de puestos. (Sampieri, Fernández, Baptista 2014).

### **3.2 Población**

La empresa de estudio, LatamFiberHome Cía. Ltda. fue creada el 24 de mayo de 2014 y apertura la primera fábrica productora de cables de fibra óptica en Ecuador en el año 2016, desarrollando sus actividades dos años en la zona industrial de Durán, de la ciudad de Guayaquil. Con una amplia experiencia en el campo de la información y la comunicación, ésta empresa busca mantener el valor central de la orientación al cliente, dedicación e integridad, innovación continua y desarrollo de nuevos negocios en mercados vírgenes.

El presente estudio se aplicó a nivel de toda la organización, la cual cuenta con 53 empleados, considerados en la nómina y distribuidos en los diferentes departamentos

y gestiones internas, correspondiendo el 86.79% a la población masculina y el 13.21% a la población femenina.

### 3.3 Muestra

Es importante mencionar que se consideró que los colaboradores se encuentren en condiciones similares, teniendo la misma posibilidad de ser elegidos en la muestra, por lo cual se seleccionó una muestra probabilística considerando los criterios de inclusión detallados a continuación:

- Contratos de trabajos con dependencia laboral.
- Cargos contemplados en la estructura organizacional actual.
- Participación de todas las unidades de la organización.
- Nivel jerárquico y/o responsable de la unidad tenga experiencia mínima de 6 meses en el cargo.

Por lo expuesto, se presenta en la Tabla 3.1 la continuación la composición de los 39 cargos definidos en la estructura organizacional de la empresa, implementados en referencia al modelo estructural que el grupo LFH plantea en su estrategia organizacional a nivel internacional, así mismo, en la figura 3.1 se presenta el organigrama vigente y mediante el cual la empresa ha desarrollado su estrategia en el mercado ecuatoriano:

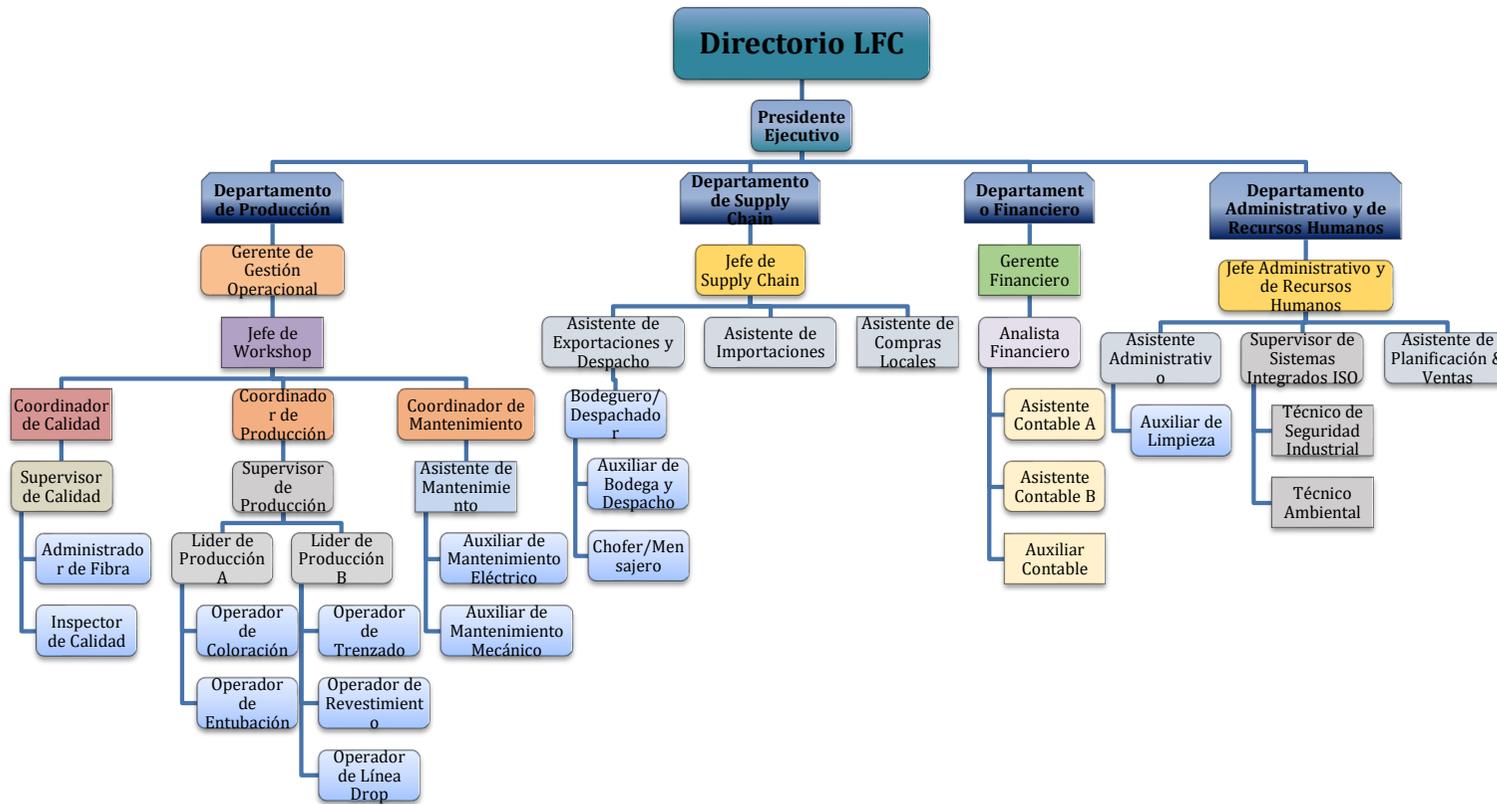
Tabla 3.1. Composición de la Estructura Organizacional de LFH

# de Cargo	Departamento	Denominación del cargo	Ocupantes
1	Administrativo	Presidente Ejecutivo	1
2	Producción	Gerente de Gestión Operacional	1
3	Producción	Jefe de Workshop	1
4	Producción	Coordinador de Producción	2

5	Producción	Supervisor de Producción	2
6	Producción	Líder de Producción A	1
7	Producción	Líder de Producción B	1
8	Producción	Operador de coloración	2
9	Producción	Operador de entubación	2
10	Producción	Operador de trenzado	3
11	Producción	Operador de revestimiento	4
12	Producción	Operador línea Drop	3
13	Mantenimiento	Coordinador de Mantenimiento	1
14	Mantenimiento	Asistente de Mantenimiento	1
15	Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento Mecánico	1
16	Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento Eléctrico	1
17	Calidad	Coordinador de Calidad	1
18	Calidad	Supervisor de Calidad	1
19	Calidad	Inspector de Calidad	4
20	Calidad	Administrador de Fibra	1
21	Administrativo	Jefe de Administración y RRHH	1
22	Administrativo	Asistente de Planificación & Ventas	1
23	Administrativo	Asistente Administrativo	1
24	Administrativo	Auxiliar de Limpieza	1
25	Administrativo	Supervisor de Sistemas Integrados ISO	1
26	Administrativo	Técnico de Seguridad Industrial	1
27	Administrativo	Técnico Ambiental	1
28	Producción	Jefe de Supply Chain	1
29	Producción	Asistente de Exportaciones y Despacho	1
30	Supply Chain	Bodeguero / Despachador	1
31	Supply Chain	Auxiliar de Bodega y Despacho	1
32	Supply Chain	Chofer / Mensajero	1
33	Supply Chain	Asistente de Importaciones	1
34	Supply Chain	Asistente de Compras Locales	1
35	Finanzas	Gerente Financiero	1
36	Finanzas	Analista Financiero	1
37	Finanzas	Asistente Contable A	1
38	Finanzas	Asistente Contable B	1
39	Finanzas	Auxiliar Contable	1
<b>Total General</b>			<b>53</b>

Fuente: Elaborado por Jeanneth Nevárez y Denisse Redwood.

Figura 3.1. Organigrama Inicial LFH



Fuente: LatamFiberHome Cable C. Ltda.

### 3.4 Recolección de los datos

La recolección de datos del trabajo de investigación, se realizó considerando la triangulación de la información para la fiabilidad de la misma; de las técnicas utilizadas, se proporcionan los detalles en la Tabla 3.2:

Tabla 3.2. Recolección de datos

TIPO DE INFORMACIÓN	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Primaria	Reuniones, Observación directa	Análisis de puestos, Estructura organizacional, Manual de funciones por competencias.
Secundaria	Observación indirecta	Datos de estudios y/o casos, libros, publicaciones oficiales, tesis referenciales, base de datos

Fuente: Elaborado por Jeanneth Nevárez y Denisse Redwood.

### 3.5 Procedimiento

#### 3.5.1 Análisis y valoración de puestos

Se implementó como instrumento de medición, un sistema de “Valoración por escalas discontinuas”, implementado por la Comisión Técnica de Organización del Trabajo del Tribunal Laboral de Catalunya y reconocido por la oficina Internacional del Trabajo de Ginebra. Ha sido utilizado para fines de estudios organizacionales, lo cual sustentó la confiabilidad para uso en el estudio. Para su uso fue conveniente tener presente los siguientes lineamientos para la obtención de resultados:

- Se valoró cargos y no ocupantes de las posiciones: este lineamiento, permitió aislar del análisis, el desempeño, competencia, destrezas y/o habilidades del ocupante actual.

- La valoración fue independiente de la nomenclatura del cargo o del salario actual: permitió relacionar o sesgar el valor real de un cargo, con el nombre del ocupante o salario actual.
- El resultado fue de un acuerdo del Comité de Valoración: permitió tener equilibrio en el establecimiento de puntajes.
- Se tomó como referencia principal las descripciones de funciones y perfil de cada cargo: permitió tener objetividad de la razón de ser del cargo, misión y funciones.
- Se valoró en función del aporte de su cargo más no del error: permitió valorar de forma positiva las acciones ejercidas en el cargo.

Se valoraron un total de 6 factores generales: a) conocimientos, b) iniciativa, c) autonomía, d) responsabilidades, e) mando, f) complejidad y 3 sub-factores: de conocimientos, de responsabilidades, de complejidad. Cada uno de ellos se detalla a continuación:

#### I. Factores Generales

##### a) Conocimientos

Posee sub-factores, explicados con claridad en el siguiente apartado.

##### b) Iniciativa

Este factor valoró la capacidad requerida al ocupante de un puesto de trabajo para obrar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar o escoger entre varias alternativas, considerando el mayor o menor grado de dependencia a las directrices o normas para la ejecución de sus funciones.

##### c) Autonomía

Este factor midió el mayor o menor grado de dependencia jerárquica a la que está sujeto el ocupante de un puesto de trabajo en el desempeño de sus funciones, dependiendo simultáneamente de más de un superior jerárquico.

##### d) Responsabilidades

Posee sub-factores, explicados con claridad en el siguiente apartado.

e) Mando

Este factor valoró la responsabilidad de organizar, enseñar y dirigir el trabajo de los subordinados o colaboradores del ocupante del puesto de trabajo, obteniendo con ello un buen rendimiento global y un buen clima de trabajo. Se consideraron la personalidad y la preparación necesarias para conseguir los resultados deseados, la forma y la frecuencia de los contactos y si estos están destinados a dar o recibir información.

f) Complejidad

Posee sub-factores, explicados con claridad en el siguiente apartado.

II. Sub-Factores

▪ De Conocimientos

A.1 Formación Básica

Midió el nivel inicial de conocimientos teóricos que debe poseer una persona de capacidad media para poder desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto de trabajo que se valora.

A.2 Conocimiento de Idiomas

Midió los conocimientos de idiomas extranjeros que son necesarios para desarrollar las funciones del puesto de trabajo.

A.3.a Experiencia

Determinó el periodo de tiempo requerido para que una persona de capacidad media y poseyendo la formación especificada anteriormente, pueda experimentar todas las funciones habituales inherentes al puesto de trabajo, adquiriendo la habilidad y practica necesarias para desempeñarlas, obteniendo un rendimiento suficiente en calidad y cantidad.

#### A.3.b Aprendizaje

Midió el tiempo necesario para que, mediante un plan de Formación ordenada, se puedan realizar correctamente las funciones o tareas específicas asignadas por la Empresa al puesto de trabajo, por parte de una persona de capacidad media que posea la formación valorada en el sub-factor formación básica.

- De Responsabilidades

#### D.1.a Sobre Datos Confidenciales

Midió la responsabilidad exigida al ocupante de un puesto de trabajo de no divulgar información sobre datos que conozca por razón de su tarea. Se ha de considerar el tipo de información que conozca y el perjuicio económico o el conflicto tanto interno como externo que su difusión puede causar en la empresa.

#### D.1.b Sobre el Equipo de Trabajo

Midió la responsabilidad asumida por el ocupante del puesto de trabajo para prevenir los daños que podría causar a máquinas, herramientas o instalaciones que utiliza para desempeñar su trabajo. Cuando el ocupante de un puesto de trabajo actuó para la instalación o reparación de máquinas o equipos que se utilizaron en otros puestos de trabajo, el resultado de su actuación se valoró en el sub-factor D.2.b, Responsabilidad de Materiales/ Proceso de trabajo.

#### D.2.a Sobre Errores

Contempló la obligación del ocupante de un puesto de trabajo para poner toda su atención y discernimiento en no cometer errores en su tarea.

#### D.2.b Sobre Manipulación de Materiales / Proceso de Trabajo

Midió la responsabilidad del ocupante del puesto de trabajo sobre la manipulación de los materiales o productos que manipula, teniendo en cuenta el cuidado requerido para evitar una disminución cualitativa o cuantitativa de los resultados del trabajo, así como la repercusión que actuaciones deficientes pueden tener sobre su actividad.

#### D.3.a Sobre contactos con otros

Contempló la habilidad que un puesto de trabajo exige a su ocupante para mantener eficazmente las relaciones que oficialmente y en representación de la Empresa ha de asumir, con personas de la propia organización como con personas externas a la misma.

#### D.3.b Sobre seguridad de otros

Midió la obligación de prevenir los daños o accidentes que por causa de la realización de una tarea podrían derivarse a otras personas que se supone respetan las reglas de seguridad establecidas.

- De Complejidad

#### F.1 Dificultad del Trabajo

Midió la capacidad requerida al ocupante de un puesto de trabajo para atender correlativa o simultáneamente un mayor o menor número de tareas, integradas entre sí en mayor o menor grado, sin pérdida de eficacia, o para ser eficaz en un determinado número de estaciones de trabajo de la unidad productiva.

#### F.2 Condiciones de Trabajo

Valoró las condiciones (en total 13) de peligrosidad estructural de un puesto de trabajo. Es decir, lo que permanece de ellas después de aplicar todas las medidas correctoras reglamentarias para eliminarlas y que, por tanto, pueden considerarse inherentes al puesto.

Criterios:

- a) Ambiente de trabajo
  - Proximidad a calor radiante (hornos, etc.).
  - Partículas nocivas en suspensión y/o vapores.
  - Condiciones lumínicas desfavorables por exigencia técnica.
  - Intemperie o semi-intemperie
  - Ruido superior a 80 db y/o vibraciones.
  - Frío intenso (cámaras frigoríficas)
  
- b) Seguridad
  - Trabajos en altura.
  - Manejo de líquidos corrosivos o metales fundidos
  - Media y Alta tensión
  - Proximidad a focos calientes
  - Circular con vehículos en vías publicas
  
- c) Carga Física
  - Manejo permanente de cargas y/o esfuerzos superiores a 10kg.
  - Posiciones penosas: agachado, de rodillas, en cuclillas, echado, etc.

Tal como puede observarse en la anterior relación, los factores generales de conocimientos y de responsabilidades se fraccionaron en varios sub-factores, y de estos, a su vez, los designados con los números A.3 D.1, D.2 y D.3 se sub-clasifican, siendo los que se identificaron con la letra a para puestos de trabajo conocidos generalmente como indirectos (administración, técnicos, comerciales, etc.), y los que se marcaron con la letra b para puestos de trabajo directos de producción. Pudo darse el caso de estar valorando un puesto de trabajo encuadrado entre los que se definen como “directos” y considerar que sería mejor valorar para el mismo ciertos factores de los identificados con la letra a (puestos “indirectos”), o viceversa. En este caso se valora los dos factores del mismo número (y letra a y b), y se incluye en la valoración del puesto aquel que quede valorado en mayor grado.

Durante las sesiones de valoración fue preciso mantener un único criterio de evaluación. Para ello se valoró que, para la asignación de un grado en cualquier factor de valoración, no fuese indispensable que la tarea que se valora se ajuste a la totalidad de las definiciones del mismo, aunque en conjunto presentaron una idea de nivel que ayudó a la adjudicación de un grado en caso de duda. Cuando en un grado de cualquier factor de valoración no se hacía referencia expresa de un determinado concepto, se mantenía lo expresado respecto al mismo en grados anteriores. Si al valorar un factor persiste la duda entre la adjudicación entre dos grados consecutivos, excepcionalmente, y siempre que se demuestre como absolutamente justificado, podrá asignarse un grado intermedio. Para la equivalencia de puntos de la valoración de puestos de trabajo y grupos profesionales, se utilizó la siguiente tabla referencial:

Tabla 3.3. Ejemplo de Valoración de Puestos de Trabajo

Valoración de Puestos de Trabajo										
FACTORES	Puntuaciones / Grado de Valoración									
A. CONOCIMIENTOS:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A.1 .- Formación Básica	20	29	38	47	56	64	73	82	91	100
A.2 .- Conocimiento de idiomas	5	10	15	20	25					
A.3.a .- Experiencia	15	27	39	51	63	75				
A.3. b .- Aprendizaje	15	27	39	51	63	75				
B. INICIATIVA	15	30	45	60	75					
C. AUTONOMIA	10	20	30	40	50					
D. RESPONSABILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8		
D.1.a .- Sobre datos confidenciales	5	10	15	20	25					
D.1.b .- Sobre equipo de trabajo	5	10	15	20	25					
D.2.a .- Sobre errores	5	10	15	20	25					
D.2.b .- Sobre manipulación de materiales/ proceso de trabajo	5	10	15	20	25					
D.3.a .- Sobre contactos con otros	5	10	15	20	25					
D.3.b .- Sobre seguridad de otros	5	10	15	20	25					
E. MANDO	8	13	17	22	26	31	35	40		
F. COMPLEJIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8		
F.1 .- Dificultad del trabajo	6	9	13	16	20	23	27	30		
F.2 .- Condiciones de trabajo	6	12	18	24	30					

Fuente: Elaborado por Jeanneth Nevárez y Denisse Redwood.

### 3.5.1.1 Conformación del comité de profesionales expertos

De acuerdo a los lineamientos establecidos, se conformó un comité de profesionales expertos para el análisis y valoración de los cargos, que permitió el equilibrio y consenso equitativo al momento de definir las ponderaciones de los cargos, estableciéndose con los siguientes representantes:

- Presidente Ejecutivo.
- Gerente WorkShop.
- Gerente Financiero.
- Jefe de Administración y Recursos Humanos.
- Experto Profesional Externo.

Conformado el comité de valoración de cargos, se estableció mediante la reunión de expertos, el análisis de los resultados obtenidos del instrumento aplicado y posteriormente se aprobó la continuidad del proceso para realizar el rediseño de la estructura organizacional en la empresa LatamFiberHome Cable C. Ltda.

### 3.5.2 Rediseño de la Estructura Organizacional

A partir de la reunión realizada con el comité de profesionales expertos, se aprobó realizar el rediseño de la estructura organizacional de LFH, considerando que la propuesta de la nueva estructura sea continua a los objetivos organizacionales. Se utilizó como base los resultados obtenidos en el análisis y valoración de cargos, así como los siguientes factores organizacionales:

- **Misión:** Producir, suministrar y exportar cable de fibra óptica de manera eficiente, fabricados con materiales de alta calidad para la mejora de los servicios en el área de las telecomunicaciones.
- **Visión:** Ser reconocidos como empresa líder en el mercado de la información y redes de comunicación, garantizando productos y soluciones innovadoras a nivel nacional y de latinoamérica.

- **Valores Organizacionales:** Orientación al cliente, Innovación continua, Pasión, Liderazgo, Trabajo en Equipo y Comunicación.
- **Naturaleza de la organización:** Diseño y ejecución de investigación y desarrollo tecnológico relacionado con las telecomunicaciones.
- **Tamaño de la empresa:** La empresa es considerada de tamaño pequeña con capacidad productiva instalada con dimensiones y diversificaciones para la fabricación de los productos.
- **Política de Calidad:** Direcccionar todas las actividades del proceso de fabricación de cable de fibra óptica hacia el cumplimiento de altos estándares de calidad que generen valor agregado a sus productos, siendo innovadores, trabajando en equipo y proporcionando soluciones rápidas, eficientes y eficaces que satisfagan los requerimientos y expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, a partir de la mejora continua en sus procesos.
- **Política de Seguridad y Salud Ocupacional:** Velar por la seguridad y salud ocupacional de todos y cada uno de sus colaboradores con el objetivo de prevenir riesgos, lesiones o enfermedades ocupacionales, que afecten directa o indirectamente al bienestar de todos. LatamFiberHome Cable C. Ltda. asume el compromiso de gestionar la provisión de los recursos apropiados y necesarios que aseguren la correcta implementación del sistema a través de la aplicación de planes de mejora continua y capacitaciones a sus colaboradores y contratistas a fin de desarrollar competencias necesarias que faciliten el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades, además de orientar sus conductas y actitudes en materia de prevención de riesgos laborales, mediante el cumplimiento de todas las normativas legales vigentes en materia de seguridad y salud ocupacional
- **Política Ambiental:** Garantizar un crecimiento y desarrollo sostenible en la gestión ambiental a través de la participación activa de sus colaboradores la cual permita adoptar acciones preventivas y de control que aseguren la implantación de mejoramiento continuo para obtener altos niveles de cumplimiento en la gestión ambiental de la empresa destinando recursos humanos, físicos y financieros suficientes para lograr el propósito. LatamFiberHome Cable Cía. Ltda. se compromete a cumplir con la legislación nacional vigente en materia de ambiente y a verificar el cumplimiento de políticas, objetivos, metas y planes

integrados que aseguren la mejora continua con la finalidad de elevar los estándares de gestión ambiental, garantizando la calidad de sus operaciones, con un criterio de excelencia en la gestión ambiental.

Se planteó el rediseño de la estructura enmarcada en la premisa del autor Stoner (1996) el cual mencionó que, se deben considerar los siguientes elementos bases para la elaboración de un diseño organizacional como se presenta en la Tabla 3.4:

Tabla 3.4. Elementos bases del diseño organizacional de LFH

ELEMENTO	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN
División de trabajo	Distribución formal de los puestos de LFH	Se realizó la distribución equitativa de las responsabilidades de cada departamento mediante la agrupación de los procesos internos y los responsables de gestiones internas.
Departamentalización	División por departamentos agrupados en procesos	Se analizó mediante la agrupación e interrelación de los procesos departamentales y la carga de trabajo, así como, vincular responsabilidades que sean ejecutadas de forma lógica por los empleados de la empresa.
Jerarquización	Re-clasificación de los rangos jerárquicos	Se evaluó a partir de la división departamental, resultados análisis de valoración de cargos, sobrevaloración de salarios y la baja carga laboral. Así como la consigna del modelo planteado, el cual se caracteriza por que ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa como es la Presidencia Ejecutiva de LFH. Se realizó la redistribución de los niveles jerárquicos, exceptuando el nivel jerárquico superior, el cual menciona el cargo de Presidente Ejecutivo y por concerniente rige como la máxima autoridad de LFH.
Coordinación	Integración de los departamentos independientes	Una vez agrupados los procesos, se buscó que exista coordinación de las tareas que ejecutan los departamentos.

Fuente: Elaborado por Jeanneth Nevárez y Denisse Redwood.

Se presentó la propuesta de la nueva estructura (Figura 4.2) con la caracterización de un modelo orgánico que contó una estructura adaptativa y flexible consecuente a los desafíos organizacionales. A su vez la estructura funcional, se caracterizó por componerse de una autoridad jerárquica que no es total sobre los subordinados, es decir, una autoridad parcial y relativa La estructura planteó la delegación de autoridades responsables de los resultados departamentales y del equipo de trabajo a cargo.

### **3.5.3 Manual de funciones por competencias de la empresa LFH**

El instrumento técnico que se adaptó, se enmarcó en la fuente de uso del ente rector gubernamental, Ministerio de Trabajo (MDT) como procedimiento inherente a la clasificación de los puestos y descriptivos de perfiles, para el cumplimiento de las funciones inherentes los cargos públicos.

Su adaptación se realizó, considerando la naturaleza y la propuesta de la estructura organizacional, perfiles de puestos de trabajo y las competencias organizacionales que se requirieron para ejercer los cargos.

#### **3.5.3.1 Descripción y Perfil del Puesto**

El formato del manual de funciones por competencias contenía diez ítems, los cuáles se describieron en los 29 cargos, a partir de su conceptualización:

1. Datos de identificación del puesto: se definió la denominación del puesto, es decir, el nombre del cargo; el nivel profesional o no profesional del cargo; área o departamento según la reestructura organizacional y el rol ejecutor de procesos.
2. Misión: se definió lo que la empresa espera obtener del cargo, lo cual también ayudó a establecer indicadores de evaluación del desempeño a futuro.
3. Relaciones internas y externas: se definieron las relaciones con clientes internos y externos con los cuales se relaciona para cumplir los objetivos organizacionales
4. Instrucción formal requerida: se mencionó el nivel de educación requerido para el cargo, es decir segundo nivel, bachillerato; tercer nivel, título universitario; cuarto nivel.
5. Experiencia laboral requerida: se detalló los años de experticia que el candidato requiere para el cargo.
6. Capacitación requerida para el puesto: se mencionó los cursos, talleres, capacitaciones que el candidato debería tener para complementar la gestión del cargo.

7. Actividades esenciales: se definieron las acciones que debe realizar la persona que ocupe el puesto, es decir las responsabilidades inherentes al cargo para el cumplimiento de la gestión del mismo.
8. Conocimientos adicionales relacionados a las actividades esenciales: se detalló otros conocimientos que, si bien no son los principales para la ejecución del cargo, son inherentes a otros procesos con los cuales se relaciona el mismo.
9. Competencias cardinales: se definieron cinco competencia por cada cargo así como el comportamiento observable. Esta selección de competencias dependerá de la necesidad del perfil del candidato que ejerza el cargo. Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias particulares o específicas para cada puesto.
10. Competencias del puesto: se definieron cinco competencias. Este tipo de competencia se escogieron dependiendo el nivel del cargo alineado al modelo de gestión por competencias de la autora Alles (2005). Se definió el comportamiento observable, el cual dependía de la valoración del grado seleccionada. La división en grados de una competencia se representó por tres niveles, siendo escogida la requirente para el cargo:
  - A: Competencia alta para ejercer el cargo.
  - B: Por encima del estándar.
  - C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).

Para asentar el manual basado en la gestión por competencias, y el cuál fue la base inicial para los ítems 9 y 10, se elaboró el diccionario por competencias con base a los postulados de la autora Alles (2005). En este formato (anexo B), se detalló la denominación de las competencias cardinales, competencias para niveles ejecutivos, niveles intermedios y otros niveles, niveles iniciales y e-Competences, las cuáles se plantearon considerando las características de la organización. Cada competencia, planteó el grado y el comportamiento observable, sustentado en los postulados de la autora en mención.

De igual forma, se proporcionó como parte del instrumento, la Matriz de verbos por competencias, la cual contempla 88 verbos de acciones que sirvieron para la

elaboración de las actividades y/o responsabilidades del cargo. El verbo en redacción indicativo se utilizó para la redacción de las actividades, mientras que, el verbo en redacción infinitivo para la redacción de la misión del puesto. Para mayor claridad de la definición de los verbos se describió su significado.

### **3.5.3.2 Procedimiento para la elaboración del manual de funciones por competencias**

Se realizó el siguiente procedimiento para la elaboración de los 29 manuales de funciones por competencias de la empresa LFT, desarrollado en tres etapas:

- **Etapa 1:Lineamiento de directrices**

Inicialmente se realizó la reunión con el comité de expertos profesionales, mediante la cual, se aprobaron los lineamientos a seguir para el proceso de la elaboración de los manuales de funciones por competencias a partir del rediseño de la estructura organizacional.

- **Etapa 2:Elaboración de manuales de funciones por competencias**

Se realizó la reunión presencial (anexo A) con cada nivel jerárquico superior y/o responsable del departamento quienes previamente fueron sujetos de la inducción del instrumento a implementar, clarificando los factores a levantar, especialmente en el planteamiento de las funciones y competencias que los empleados deberían tener para la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo. Considerando la experticia en el conocimiento de los procesos internos, fueron responsables de la información proporcionada siguiendo los lineamientos del instrumento. Cabe recalcar, que, a su vez se contempló la observación de la ejecución de los procesos organizacionales con el objetivo de contemplar las tareas ejecutadas por los empleados y evitar el sesgo en el proceso.

- **Etapa 3: Revisión y aprobación del manual de funciones por competencias**

Finalmente, elaborados los manuales de funciones por competencias de los 29 cargos (anexo B), se realizó la revisión, posteriormente la aprobación por parte del nivel directivo del área y como último procedimiento se entregó los documentos originales al Departamento de Recursos Humanos de la empresa LFH para fines pertinentes en los procesos organizacionales. Cabe mencionar que a

pesar de ser una empresa multinacional, existe descentralización y autonomía en varios de los procesos departamentales por lo cuál la aprobación y la toma de decisiones se realizó acorde a los lineamientos de la sede de estudio.

### **3.6 Ética de la investigación**

Para el desarrollo del presente estudio, se consideró los siguientes principios éticos:

- Se garantizó la confidencialidad de los datos de los empleados que participaron en la recolección de datos, como sujetos dignos de respeto.
- Los resultados obtenidos se utilizaron para fines organizacionales.
- Se certificó la veracidad de la información, sin existir una manipulación para conveniencia de los resultados de la investigación.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS**

### **4.1 Análisis y valoración de cargos**

La valoración y análisis de puestos de trabajo determinó el valor relativo de la ejecución de las responsabilidades a cargo de los empleados en LatamFiberHome Cable C. Ltda., a través de factores que permitieron:

- Elaborar un sistema equilibrado y equitativo de salarios.
- Medir y controlar costos de personal.
- Proporcionar estructura para revisión de salarios.
- Servir en el proceso de selección de personal.
- Equilibrar el rango salarial de los cargos a partir de las responsabilidades del mismo.
- Tener equidad interna y competitividad externa

#### **4.1.1 Situación Actual**

La estructura organizacional inicial estuvo compuesta por 39 cargos distribuidos en los diferentes departamentos de gestión con una nómina total de 53 personas. A partir de esta base de datos, se evaluó los puestos de trabajo mediante el sistema de Valoración por Escalas Discontinuas. Según el método de adjudicación de puntos, se contemplaron las siguientes condiciones para la evaluación:

- Se realizó la valoración del puesto de trabajo y no del empleado que lo ocupa.
- Se mantuvo un único criterio de evaluación.
- Se tuvo conocimiento de las gestiones internas de cada cargo y alcance de sus responsabilidades.

#### **4.1.2 Matriz de datos de la Valoración de Puestos de Trabajo**

El sistema de “Valoración por Escala Discontinua”, evaluó 6 factores generales y 11 sub-factores que se detallan en Tabla 4.1 de resultados a partir de los criterios establecidos:

Tabla 4.1. Análisis de Datos de Valoración de Puestos por Puntos.

Puesto de Trabajo	FACTOR	FORMACIÓN BÁSICA	CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS	EXPERIENCIA	APRENDIZAJE	INICIATIVA	AUTONOMÍA	RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES	RESPONSABILIDAD SOBRE EL EQUIPO DE TRABAJO	RESPONSABILIDAD SOBRE ERRORES	RESPONSABILIDAD SOBRE MANIPULACIÓN DE MATERIALES / PROCESO DE TRABAJO	RESPONSABILIDAD SOBRE CONTACTOS CON OTROS	RESPONSABILIDAD SOBRE SEGURIDAD DE OTROS	MANDO	DIFICULTAD DEL TRABAJO	CONDICIONES DE TRABAJO	TOTAL PUNTOS ACUMULADOS	NIVEL DE CALIFICACIÓN ASIGNADO
		A-1	A-2	A-3.a	A-3.b	B	C	D-1.a	D-1.b	D-2.a	D-2.b	D-3.a	D-3.b	E	F-1	F-2		
PRESIDENTE EJECUTIVO	Grado	10	3	6		4	5	5		4		5		3	8	1	423	2
	Puntuación	100	15	75		60	50	25		20		25		17	30	6		
GERENTE DE GESTIÓN OPERACIONAL	Grado	10	3	6		3	4	5		4		1		4	3	1	366	3
	Puntuación	100	15	75		45	40	25		20		5		22	13	6		
JEFE DE WORKSHOP	Grado	9	3	5		3	4	4		5		2		3	4	1	348	3
	Puntuación	91	15	63		45	40	20		25		10		17	16	6		
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN	Grado	8	2	4		2	2	2,5		5		2		5	3	1	286	4
	Puntuación	82	10	51		30	20	13		25		10		26	13	6		
LIDER DE PRODUCCIÓN	Grado	7	1		6	1	1		4		4		4	2	2	1	266	4
	Puntuación	73	5		75	15	10		20		20		20	13	9	6		
OPERADORES EN GENERAL COL-ENT-TREN-REV-DROP	Grado	6	1		5	1	1		5		5		5	1	1	2	258	5
	Puntuación	64	5		63	15	10		25		25		25	8	6	12		
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	Grado	9	3	4		2	3	1,5		4		2		2	3	1	287	4
	Puntuación	91	15	51		30	30	8		20		10		13	13	6		
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	Grado	5	2	4		2	2	1		3		3		1	2	3	237	5
	Puntuación	56	10	51		30	20	5		15		15		8	9	18		
AUXILIAR DE MANT. ELÉCTRICO	Grado	5	1	2		1	1		3	2		1		1	1	3	175	6
	Puntuación	56	5	27		15	10		15	10		5		8	6	18		
AUXILIAR DE MANT. MECÁNICO	Grado	5	1	2		1	1		3	2		1		1	1	3	175	6
	Puntuación	56	5	27		15	10		15	10		5		8	6	18		

(Continúa)

COORDINADOR DE CALIDAD	Grado	8	3	4		2	3	4,5		4		3		3	3	1	302	4
	Puntuación	82	15	51		30	30	23		20		15		17	13	6		
SUPERVISOR DE CALIDAD	Grado	8	3	4		2	3	4		4		2		3	3	1	294	4
	Puntuación	82	15	51		30	30	20		20		10		17	13	6		
INSPECTORES DE CALIDAD	Grado	7	2	3		1	1	1,5		3		1		1	1	1	195	6
	Puntuación	73	10	39		15	10	8		15		5		8	6	6		
ADMINISTRADOR DE FIBRA	Grado	7	2	3		1	1	1,5		3		1		1	1	1	195	6
	Puntuación	73	10	39		15	10	8		15		5		8	6	6		
SUPERVISOR DE SIST. INTEGRADOS	Grado	8	2	4		2	3	1,5		3		2		2	3	1	268	4
	Puntuación	82	10	51		30	30	8		15		10		13	13	6		
ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN & VENTAS	Grado	7	3	3		2	2	2,5		2		5		1	2	1	248	5
	Puntuación	73	15	39		30	20	13		10		25		8	9	6		
AUXILIAR DE LIMPIEZA	Grado	2	1	2		1	3	1		1		1		1	1	2	147	7
	Puntuación	29	5	27		15	30	5		5		5		8	6	12		
CHOFER / MENSAJERO	Grado	5	1	3		1	3	1,5		1		2		1	1	2	194	6
	Puntuación	56	5	39		15	30	8		5		10		8	6	12		
JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RRHH	Grado	9	3	4		3	3	3		4		4		6	5	1	344	3
	Puntuación	91	15	51		45	30	15		20		20		31	20	6		
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	Grado	8	2	2		2	2	1,5		2		2		1	2	1	220	5
	Puntuación	82	10	27		30	20	8		10		10		8	9	6		
ASISTENTE DE EXPORTACIONES Y DESPACHO	Grado	8	3	3		2	3	3,5		3		3		2	3	1	276	4
	Puntuación	82	15	39		30	30	18		15		15		13	13	6		
ASISTENTE DE IMPORTACIONES	Grado	8	3	3		2	3	3,5		4		3		2	3	1	281	4
	Puntuación	82	15	39		30	30	18		20		15		13	13	6		
JEFE DE SUPPLY CHAIN	Grado	9	3	4		3	3	3		4		4		6	5	1	344	3
	Puntuación	91	15	51		45	30	15		20		20		31	20	6		
BODEGUERO / DESPACHADOR	Grado	6	1	2		2	2	2		3		2		2	2	2	215	5
	Puntuación	64	5	27		30	20	10		15		10		13	9	12		
AUXILIAR DE BODEGA Y DESPACHO	Grado	4	1	2		1	1	2		2		1		1	1	2	155	6
	Puntuación	47	5	27		15	10	10		10		5		8	6	12		
ANALISTA FINANCIERO	Grado	8	3	4		3	3	4		5		2		2	3	1	310	4
	Puntuación	82	15	51		45	30	20		25		10		13	13	6		
ASISTENTE CONTABLE	Grado	8	3	4		2	3	4		5		2		1	3	1	290	4
	Puntuación	82	15	51		30	30	20		25		10		8	13	6		

(Continúa)

GERENTE FINANCIERO	Grado	10	3	6		3	4	5		4		1		4	3	1	366	3
	Puntuación	100	15	75		45	40	25		20		5		22	13	6		
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	Grado	8	3	4		2	3	4,5		4		3		3	3	1	302	4
	Puntuación	82	15	51		30	30	23		20		15		17	13	6		
ASISTENTE DE COMPRAS LOCALES	Grado	8	2	2		2	2	1,5		2		2		1	2	1	220	5
	Puntuación	82	10	27		30	20	8		10		10		8	9	6		
TÉCNICO AMBIENTAL	Grado	8	3	4		2	3	4		5		2		1	3	1	290	4
	Puntuación	82	15	51		30	30	20		25		10		8	13	6		
TÉCNICO SEGURIDAD INDUSTRIAL	Grado	8	3	4		2	3	4		5		2		1	3	1	290	4
	Puntuación	82	15	51		30	30	20		25		10		8	13	6		

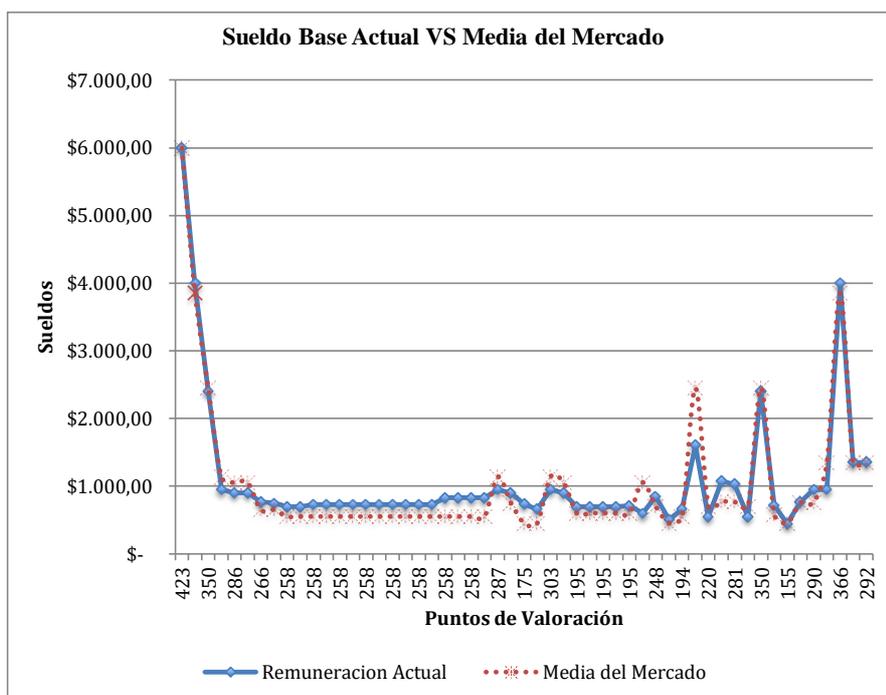
Fuente: Elaborado por Jeanneth Nevárez y Denisse Redwood.

Una vez valorados los 39 puestos de trabajo, se procedió a agrupar el puntaje obtenido en comparación a los sueldos actuales, con el objetivo de identificar las dispersiones salariales existentes entre los cargos con la misma ponderación.

#### 4.1.3 Análisis del sueldo base actual vs media del mercado

Mediante la siguiente figura se muestra la comparación del sueldo actual de los cargos de la empresa LFH vs. los sueldos del mercado del mismo sector, reflejando que, existen cargos de LFH que pese a tener el mismo puntaje de valoración de cargos del mercado, poseían diferencias salariales entre sí, mostrando una brecha salarial.

Figura 4.1. Análisis salarial de cargos del mercado vs LFH



Fuente: Elaborado por Jeanneth Nevárez y Denisse Redwood

De la existencia de la brecha salarial que se observa en color rojo, se pudo indicar que, en ciertos casos, la diferenciación de sueldos entre empleados que ejercían el mismo

cargo se debía a la valoración diferenciada por competencias, desempeño, experiencia, nivel de educación y compromiso de cada empleado, lo cual corroboró el problema planteado inicialmente por la ausencia de manuales de funciones por competencias en la organización.

La línea de tendencia permitió analizar si los sueldos actuales en LatamFiberHome Cable C. Ltda. se encontraban sobre-valorados o sub-valorados en relación a la media del mercado actual, el análisis para la comparación salarial del sector, fue tomada del informe general de remuneración del sector emitido por la empresa Deloitte del año 2017.

Cabe mencionar que el objetivo de este análisis fue determinar que cargos necesitaban ser validados por gerencia para un equilibrio salarial y una reestructura interna para mejora de los procesos. A continuación, se presentan los datos obtenidos y la comparación del sueldo actual vs la media que ofrece el mercado:

Tabla 4.2. Salario Base Actual VS Media de Mercado

#	Departamento	Cargo Tipo	Puntaje Obtenido	Remuneración Actual	Media del Mercado	Diferencia	Referencia
1	Administrativo	Presidente Ejecutivo	423	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ -	
2	Producción	Gerente de Gestión Operacional	366	\$ 4.000,00	\$ 3.850,00	\$ 150,00	Sobre-Valorado
3	Producción	Jefe de Workshop	348	\$ 2.400,00	\$ 2.452,00	-\$ 52,00	Sub-valorado
4	Producción	Coordinador de Producción	302	\$ 950,00	\$ 1.135,00	-\$ 185,00	Sub-valorado
5	Producción	Supervisor de Producción	286	\$ 900,00	\$ 1.052,00	-\$ 152,00	Sub-valorado
6	Producción	Supervisor de Producción	286	\$ 900,00	\$ 1.052,00	-\$ 152,00	Sub-valorado
7	Producción	Líder de Producción	266	\$ 770,00	\$ 650,00	\$ 120,00	Sobre-Valorado
8	Producción	Líder de Producción	266	\$ 750,00	\$ 650,00	\$ 100,00	Sobre-Valorado
9	Producción	Operador de coloración	258	\$ 700,95	\$ 550,00	\$ 150,95	Sobre-Valorado
10	Producción	Operador de coloración	258	\$ 700,95	\$ 550,00	\$ 150,95	Sobre-Valorado
11	Producción	Operador de entubación	258	\$ 731,83	\$ 550,00	\$ 181,83	Sobre-Valorado
12	Producción	Operador de entubación	258	\$ 731,83	\$ 550,00	\$ 181,83	Sobre-Valorado

(Continúa)

13	Producción	Operador de entubación	258	\$ 731,83	\$ 550,00	\$ 181,83	Sobre-Valorado
14	Producción	Operador de trenzado	258	\$ 731,83	\$ 550,00	\$ 181,83	Sobre-Valorado
15	Producción	Operador de trenzado	258	\$ 731,83	\$ 550,00	\$ 181,83	Sobre-Valorado
16	Producción	Operador de trenzado	258	\$ 731,83	\$ 550,00	\$ 181,83	Sobre-Valorado
17	Producción	Operador de revestimiento	258	\$ 732,28	\$ 550,00	\$ 182,28	Sobre-Valorado
18	Producción	Operador de revestimiento	258	\$ 732,28	\$ 550,00	\$ 182,28	Sobre-Valorado
19	Producción	Operador de revestimiento	258	\$ 732,28	\$ 550,00	\$ 182,28	Sobre-Valorado
20	Producción	Operador de revestimiento	258	\$ 732,28	\$ 550,00	\$ 182,28	Sobre-Valorado
21	Producción	Operador línea Drop	258	\$ 827,90	\$ 550,00	\$ 277,90	Sobre-Valorado
22	Producción	Operador línea Drop	258	\$ 827,90	\$ 550,00	\$ 277,90	Sobre-Valorado
23	Producción	Operador línea Drop	258	\$ 827,90	\$ 550,00	\$ 277,90	Sobre-Valorado
24	Producción	Operador línea Drop	258	\$ 827,90	\$ 550,00	\$ 277,90	Sobre-Valorado
25	Mantenimiento	Coordinador de Mantenimiento	287	\$ 950,00	\$ 1.135,00	-\$ 185,00	Sub-valorado
26	Mantenimiento	Asistente de Mantenimiento	237	\$ 900,00	\$ 750,00	\$ 150,00	Sobre-Valorado
27	Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento o Mecánico	175	\$ 740,00	\$ 450,00	\$ 290,00	Sobre-Valorado
28	Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento o Eléctrico	175	\$ 660,00	\$ 450,00	\$ 210,00	Sobre-Valorado
29	Calidad	Coordinador de Calidad	302	\$ 950,00	\$ 1.135,00	-\$ 185,00	Sub-valorado
30	Calidad	Supervisor de Calidad	294	\$ 900,00	\$ 1.052,00	-\$ 152,00	Sub-valorado
31	Calidad	Inspector de Calidad	195	\$ 700,00	\$ 600,00	\$ 100,00	Sobre-Valorado
32	Calidad	Inspector de Calidad	195	\$ 700,00	\$ 600,00	\$ 100,00	Sobre-Valorado
33	Calidad	Inspector de Calidad	195	\$ 700,00	\$ 600,00	\$ 100,00	Sobre-Valorado
34	Calidad	Inspector de Calidad	195	\$ 700,00	\$ 600,00	\$ 100,00	Sobre-Valorado
35	Calidad	Administrador de Fibra	195	\$ 710,00	\$ 600,00	\$ 110,00	Sobre-Valorado
36	Administrativo	Supervisor de Sistemas Integrados	268	\$ 600,00	\$ 1.052,00	-\$ 452,00	Sub-valorado

(Continúa)

37	Administrativo	Asistente de Planificación & Ventas	248	\$ 850,00	\$ 700,00	\$ 150,00	Sub-valorado
38	Administrativo	Auxiliar de Limpieza	147	\$ 510,00	\$ 450,00	\$ 60,00	Sobre-Valorado
39	Administrativo	Chofer / Mensajero	194	\$ 660,00	\$ 550,00	\$ 110,00	Sobre-Valorado
40	Administrativo	Jefe de Administración y RRHH	344	\$ 1.600,00	\$ 2.452,00	-\$ 852,00	Sub-valorado
41	Administrativo	Asistente Administrativo	220	\$ 550,00	\$ 700,00	-\$ 150,00	Sub-valorado
42	Supply Chain	Asistente de Exportaciones y Despachos	276	\$ 1.076,00	\$ 766,00	\$ 310,00	Sobre-Valorado
43	Supply Chain	Asistente de Importaciones	281	\$ 1.028,50	\$ 766,00	\$ 262,50	Sobre-Valorado
44	Supply Chain	Asistente de Compras Locales	220	\$ 550,00	\$ 700,00	-\$ 150,00	Sub-valorado
45	Supply Chain	Jefe de Supply Chain	344	\$ 2.400,00	\$ 2.452,00	-\$ 52,00	Sub-valorado
46	Supply Chain	Bodeguero / Despachador	215	\$ 717,00	\$ 580,00	\$ 137,00	Sobre-Valorado
47	Supply Chain	Auxiliar de Bodega y Despacho	155	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ -	
48	Finanzas	Asistente Contable	290	\$ 770,00	\$ 756,00	\$ 14,00	Sobre-Valorado
49	Finanzas	Asistente Contable	290	\$ 950,00	\$ 756,00	\$ 194,00	Sobre-Valorado
50	Finanzas	Analista Financiero	310	\$ 950,00	\$ 1056,00	\$ 106,00	Sobre-valorado
51	Finanzas	Gerente Financiero	366	\$ 4.000,00	\$ 3.850,00	\$ 150,00	Sobre-Valorado
52	Finanzas	Técnico Ambiental	290	\$ 1.350,00	\$ 1.345,00	\$ 5,00	Sobre-Valorado
53	Finanzas	Técnico en Seguridad Industrial	290	\$ 1.350,00	\$ 1.345,00	\$ 5,00	Sobre-Valorado

Fuente: Elaborado por Denisse Redwood y Jeanneth Nevárez

A partir de estos resultados, se observó que, si bien existía un porcentaje de cargos remunerados acorde al mercado, el restante tendía a estar sobre-valorados. No obstante, también se presenciaron existentes cargos sub-valorados, a los cuales se recomendó realizar una revisión y evaluación por parte de la gerencia de la empresa.

## 4.2 Rediseño de la Estructura Organizacional

Se presentó el rediseño del organigrama funcional de la empresa LatamFiberHome Cable C. Ltda. A partir de la reducción de 10 cargos, considerando el siguiente criterio de los resultados obtenidos en la valoración de puestos:

- Cargos Sobre-valorados : Si bien, existen varios cargos que son sobre-valorados, de los siguientes, la remuneración salarial a percibir, no justifica las tareas y/o responsabilidades asignadas al actual perfil de puesto. Es decir, los sueldos percibidos son mayores a la carga laboral del mismo. Por ende se considera que estas tareas, pueden ser ejecutadas por un (1) solo cargo y/o ocupante si se distribuye equitativamente la carga laboral lo cual justificaría el ingreso salarial. Entre estos 10 cargos tenemos: Coordinador de calidad, Lider de Producción A, Coordinador de Producción, Asistente de Mantenimiento, Gerente Financiero, Analista Financiero, Asistente Contable B, Auxiliar Contable, Técnico de Seguridad Industrial, Técnico Ambiental.

A partir de este criterio, se estableció la nueva estructura con los diferentes niveles de mando jerárquicos y cargos que conformaron cada departamento a partir de la planificación estratégica de cada uno, orientados a la obtención de los resultados. Los 29 cargos distribuidos en los diferentes departamentos de la empresa se presentan en la Tabla 4.3:

Tabla 4.3. Distribución de cargos del rediseño de la estructura organizacional de LFH

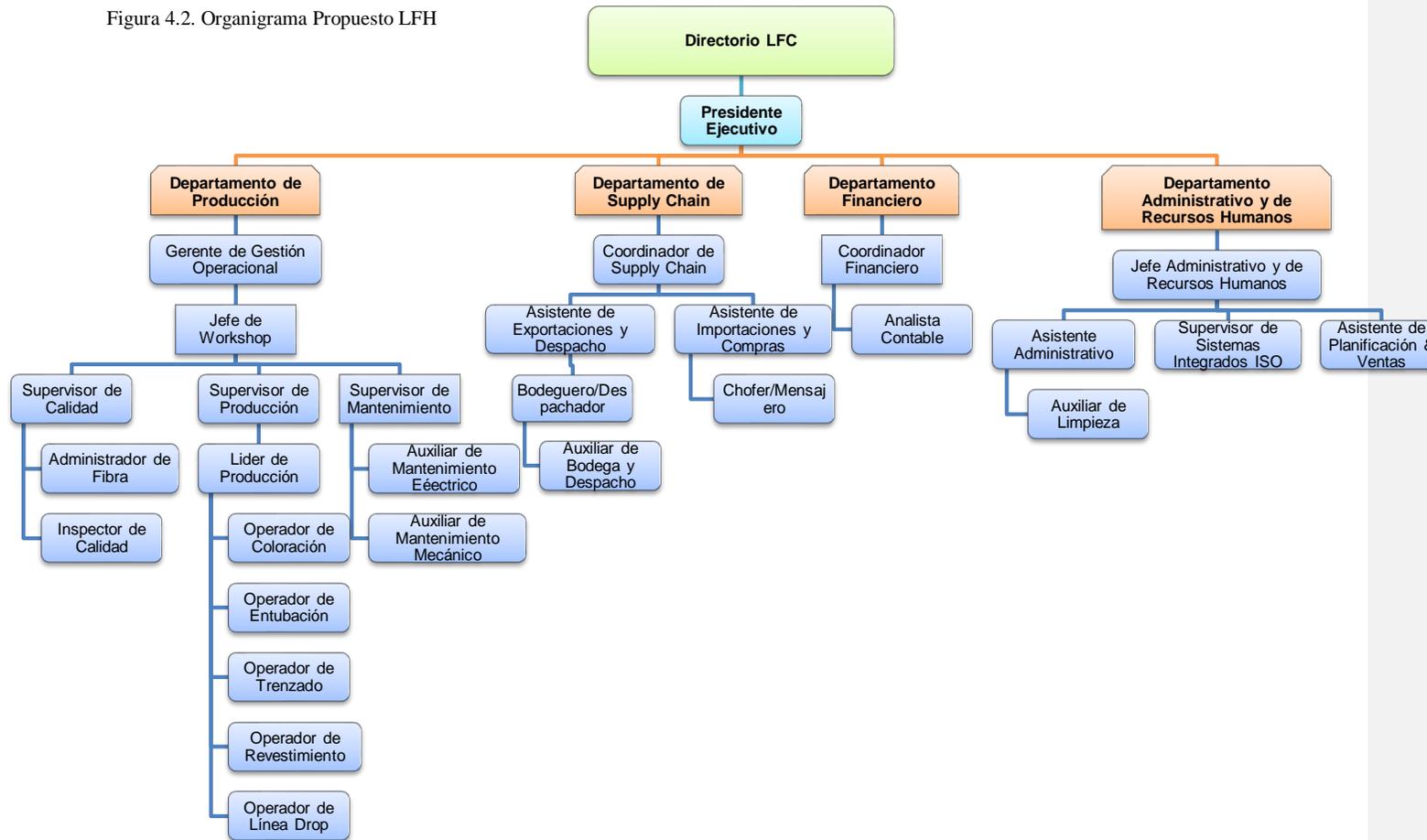
# de Cargo	Departamento	Denominación del Cargo
1	Administrativo	Presidente Ejecutivo
2	Producción	Gerente de Gestión Operacional
3	Producción	Jefe de WorkShop
4	Producción	Supervisor de Producción
5	Producción	Líder de Producción
6	Producción	Operador de coloración
7	Producción	Operador de entubación
8	Producción	Operador de trenzado
9	Producción	Operador de revestimiento
10	Producción	Operador línea Drop

11	Mantenimiento	Supervisor de Mantenimiento
12	Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento Mecánico
13	Mantenimiento	Auxiliar de Mantenimiento Eléctrico
14	Calidad	Supervisor de Calidad
15	Calidad	Inspector de Calidad
16	Calidad	Administrador de Fibra
17	Administrativo	Jefe de Administración y RRHH
18	Administrativo	Asistente de Planificación & Ventas
19	Administrativo	Asistente Administrativo
20	Administrativo	Auxiliar de Limpieza
21	Administrativo	Supervisor de Sistemas Integrados ISO
22	Supply Chain	Coordinador de Supply Chain
23	Supply Chain	Asistente de Exportaciones y Despacho
24	Supply Chain	Bodeguero / Despachador
25	Supply Chain	Auxiliar de Bodega y Despacho
26	Supply Chain	Chofer / Mensajero
27	Supply Chain	Asistente de Importaciones y Compras
28	Finanzas	Coordinador Financiero
29	Finanzas	Asistente Contable

Fuente: Elaborado por Jeanneth Nevárez y Denisse Redwood.

Es importante mencionar que, una vez realizado el rediseño organizacional, la redistribución de los empleados que cumplieran el perfil del cargo y la decisión estratégica de la organización de los cargos desvinculados de la nueva propuesta se realiza bajo la toma de decisiones de las autoridades principales de LFH sin afectación del trabajo de investigación. Así, se presenta el rediseño de la estructura organizacional de la empresa LFH:

Figura 4.2. Organigrama Propuesto LFH



Fuente: Elaborado por Jeanneth Nevárez y Denisse Redwood.

#### 4.2 Manual de funciones por competencias

Se elaboró el manual de funciones por competencias de los cargos inherentes al rediseño de la estructura organizacional. Las competencias cardinales se seleccionaron a partir del requerimiento del perfil y las competencias específicas de igual forma, considerando la clasificación jerárquica y las funciones que ejercerían los cargos como se presenta en la Tabla 4.4:

Tabla 4.4. Competencias Específicas por denominación de cargos

COMPETENCIAS	DENOMINACIÓN DE CARGOS
Niveles Ejecutivos	Jefe de WorkShop
	Jefe de Administración y Recursos Humanos
	Supervisor de Mantenimiento
	Supervisor de Calidad
	Coordinador de Supply Chain
	Coordinador Financiero
	Supervisor de Producción
	Supervisor de Sistemas Integrados ISO
Niveles Intermedios y Otros Niveles	Líder de Producción
	Inspector de Calidad
	Administrador de Fibra
	Analista Contable
	Asistente Administrativo
	Asistente de Importaciones y Compras
	Asistente de Exportaciones y Despacho
	Asistente de Planificación y Ventas
Bodeguero / Despachador	
Niveles Iniciales	Auxiliar de Limpieza
	Chofer / mensajero
	Auxiliar de mantenimiento Mecánico
	Auxiliar de Mantenimiento Eléctrico
	Operador de Coloración
	Operador de Entubación
	Operador de Trenzado
	Operador de Revestimiento
	Operador de Línea Drop
Auxiliar de Bodega y Despacho	
E- Competences	Presidente Ejecutivo
	Gerente de Gestión Operacional

Fuente: Elaborado por Jeanneth Nevárez y Denisse Redwood.

A continuación, se ejemplifican tres manuales de funciones por competencias elaborados en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa LFH. Los manuales de funciones por competencias restantes se contemplan en los anexos del trabajo de investigación:

- Nivel Ato: Gerente de Gestión Operacional
- Nivel Medio: Supervisor de Calidad
- Nivel Operativo: Operador de coloración

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Gerente de Gestión Operacional	Directivos LFH, Recursos Humanos, Clientes, Empleados en general.	<b>Nivel de Educación</b>	
Nivel	E- Competences		Cuarto Nivel en carreras de Administración de Empresas, Negocios Internacionales, Gerencia	
Area / Departamento	Workshop		<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
			Tiempo de Experiencia	4 a 5 años
<b>2. MISIÓN</b>			Especificidad de la experiencia	Procesos Productivos / Normativa ISO / Estándares de Calidad / Indicadores de Gestión
Gestionar todas las actividades relacionadas con el proceso productivo (fabricación, calidad, y mantenimiento) de acuerdo a las directrices generales marcadas por el Presidente Ejecutivo. Dirige, controla y apoya a la estructura humana y técnica implicada en el proceso de fabricación de cables de fibra óptica.			<b>6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO</b>	
			Liderazgo, Lineamientos de Calidad, Fibra Óptica, Planificación, Gestión y Optimización de Recursos	
<b>7. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>9. COMPETENCIAS CARDINALES</b>	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Gestiona eficientemente problemas que se puedan ocasionar en la producción	N/A		Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

(Continúa)

Planifica el presupuesto de producción y asegura el cumplimiento del mismo.	Presupuesto	Empowerment	Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.	
		Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	
Gestiona el aprovisionamiento de materia prima	N/A	Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.	
Planifica metas de producción mensuales así como gestiona la reducción de desperdicios	Planificación y Organización	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Convoca a reuniones semanales a los líderes, supervisores y coordinadores del área para definir la planificación de actividades de producción, así como también capacitaciones y formación al personal.	Planificación y Organización	Pensamiento Estratégico	A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica.
		Empreneurial Digital	B	Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.
Negocia los días de vacaciones solicitados por el personal del área para que sean tomados en el periodo donde sus actividades puedan ser cubiertas o reemplazadas por otra persona.	N/A	Habilidades Mediáticas	A	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado.
		Dirección de equipos de trabajo	A	Exige alto desempeño estableciendo estándares que consensua con sus colaboradores.
Dirige el montaje de nuevas líneas de producción y montaje de nuevos productos.	N/A	Relaciones Públicas	A	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre los stakeholders.
Gestiona una tarea continua de análisis y organización de procesos, con la finalidad de obtener los máximos niveles de productividad y eficiencia, implantando programas de mejora continua. Adapta la producción a las exigencias de competitividad y a las necesidades del mercado, con la colaboración de otros departamentos de la empresa.	N/A			

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Supervisor de Calidad	Jefe de Workshop, Supervisor de Producción, Supervisor de Mantenimiento, Líder de Producción, Recursos Humanos, Supply Chain, Ventas, Operadores de Producción	<b>Nivel de Educación</b>	
Nivel	Ejecutivo		Tercer Nivel en Ingeniería de Calidad, Telecomunicaciones	
Área / Departamento	Calidad		<b>Tiempo de Experiencia</b>	<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>
<b>2. MISIÓN</b>		3 años		Estándares y Parámetros de Calidad, Auditor Interno Sistema de Gestión Integrada
Supervisar y controlar el Sistema de Gestión de calidad, velando por el adecuado cumplimiento de parámetros establecidos para este efecto.		<b>Especificidad de la experiencia</b>	<b>6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO</b>	
<b>7. ACTIVIDADES ESENCIALES</b>		<b>8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>9. COMPETENCIAS CARDINALES</b>	
			<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Audita internamente el sistema de gestión integrado de la empresa periódicamente.  Supervisa el cumplimiento de los estándares de calidad y el ciclo completo de la producción,		Auditoría Interna  Estándares y parámetros de Calidad	Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
			Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.

(Continúa)

asegurándose que los sistemas y procedimientos cumplan los objetivos con los que fueron diseñados e implementados. Propone mejoras a los procesos y procedimientos asociados a la gestión de los requerimientos que afectan directa o indirectamente a los clientes.	Innovación y Mejora Continua	Orientación a Resultados  Conciencia Organizacional	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.  Identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	
Verifica el buen uso de herramientas y equipos para las pruebas de calidad	N/A	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Asesora a su equipo de trabajo y los alinea al cumplimiento de objetivos departamentales.	N/A	Liderazgo	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
		Trabajo en Equipo	A	Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo.
Elabora datos estadísticos e indicadores de gestión	Indicadores de gestión	Dinamismo - Energía	B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
		Relaciones Publicas	B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
Cumple con las normativas y procedimientos de seguridad, calidad y medio ambiente establecidos por la empresa.	Reglamentos y Políticas Internas	Habilidades Mediáticas	B	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía.

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Operador de Coloración	Supervisor de Producción, Líder de Producción, Recursos Humanos, Operadores de Producción, Auxiliar de Mantenimiento	Nivel de Educación	
Nivel	Inicial		Segundo Nivel – Bachillerato	
Área / Departamento	Producción		Tiempo de Experiencia	2 años
2. MISIÓN		Especificidad de la experiencia	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
Producir eficientemente los diferentes tipos de fibra coloreadas, cumpliendo con los estándares de calidad y metas diarias de producción acorde a las especificaciones dadas.			Procesos de Producción, Estándares de Calidad.	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
			Trabajo en Equipo, Liderazgo, Planificación y Organización, Seguridad Industrial, Gestión de Recursos	
Opera de forma responsable y segura la máquina de coloración, siguiendo las especificaciones de la orden de producción: color, longitud, velocidad.		Proceso de Producción / Riesgos de Trabajo	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
		Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea.	
		Ética		

Presenta y reporta novedades de producción a los líderes.  Verifica la calidad del producto usando el OTDR: midiendo atenuación y longitud de la fibra coloreada y realiza prueba de decoloración de la fibra (frotar 50 veces la fibra con algodón y alcohol).	N/A	Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.	
	Parámetros de Calidad	Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	
		Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar	
Brinda apoyo en el mantenimiento preventivo de la maquina asignada en su área de trabajo, así como también, da soporte a otros departamentos de ser necesario.	Mantenimiento en General	<b>10. COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Revisa diariamente la máquina de coloración antes de comenzar su jornada: estado de poleas, aire comprimido, nitrógeno, cámara de secado, lámpara UV y tubo de cuarzo.  Cumple con la normativa y procedimientos de seguridad, calidad y medio ambiente establecidos por la empresa.	N/A	Responsabilidad	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
		Tolerancia a la Presión	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
		Habilidad Analítica	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
	Normativas vigentes	Capacidad para Aprender	A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
Prepara los registros de producción según en el proceso que se encuentre trabajando y los archiva en su respectivo folder.	Parámetros de Producción	Impacto e Influencia	B	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás.

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

- El desarrollo de un manual de funciones por competencias fue un método eficaz que permitió plantear las competencias de los empleados de LatamFiberHome Cable C. Ltda., siendo éstas comportamientos estratégicos al momento de vincular un empleado a la organización. Entre los individuos disponen mejor de ellas unos que otros, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para potenciarlas dentro de la empresa con el objetivo de cumplir el rol y la función del puesto. Por ello, de la empresa dependerá qué, las definidas en el manual de funciones sean consecuentes al perfil del candidato que se incorpore a la organización.
- El análisis y valoración de puestos proporcionó el porcentaje de cargos remunerados acorde al mercado, así como presentó aquellos que tienden a estar sobre-valorados debido a beneficios propios de la empresa como bonificaciones, cumplimiento de indicadores, entre otros. No obstante, también se cuenta con varios cargos sub-valorados. Esta información aportó en la toma de decisiones de la directiva de LatamFiberHome respecto a la búsqueda de un equilibrio salarial basado en las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo acorde a lo definido en la re-estructura organizacional propuesta.
- Evaluar la estructura de una organización es la forma de saber cómo se organizaran sus partes y se crean las relaciones para desarrollar sus funciones y actividades, lo que finalmente permite el alcance de los objetivos empresariales. Al re-estructurar un diseño organizacional, es necesario tener claridad sobre dónde y quién debe dirigir la organización, quién debe tomar las decisiones, el tipo de entorno en el que se actúa (dinámico, estático) y cuáles son las reglas necesarias para formalizar los procesos. El rediseño organizacional propuesto contribuyó en el fortalecimiento de la organización, ya que su estructura funcional descentralizada involucró un trabajo organizado de los departamentos, alineados en su gestión para establecer de forma idónea las tareas asignadas a los puestos de trabajo por los empleados.

- El manual de funciones por competencias es una herramienta que aporta un orden en el establecimiento de las actividades, distribución de tareas o responsabilidades que cada empleado debe realizar en su puesto de trabajo, al igual que las características del perfil que el aspirante al puesto de trabajo debe poseer para un óptimo desarrollo del desempeño laboral. A partir de establecer la división de las tareas y responsabilidades de cada cargo se logró una ventaja competitiva empresarial vinculada a la consecución de los objetivos departamentales y organizacionales.

## **5.2 Recomendaciones**

- La correcta ejecución de los procesos es un medio indispensable a nivel organizacional ya que permitirá desarrollar efectivamente las tareas de los puestos de trabajo con un mayor grado de eficiencia, optimización de tiempo y recursos, generando que los colaboradores trabajen alineados a las estrategias del negocio.
- El departamento de Administración y Recursos Humanos debe difundir y socializar el Manual de funciones por competencias que corresponde a cada uno de los empleados con el objetivo de esclarecer las funciones, alcance y perfil que requiere la empresa para la ejecución de las tareas de cada cargo. Así mismo, se debe entregar un ejemplar a cada trabajador para transparencia de la información.
- El colaborador del proceso de selección y reclutamiento de personal debe hacer uso de los manuales de funciones por competencias levantados para realizar eficientemente el proceso de selección en base a los conocimientos, experiencia y competencias cardinales y específicas necesarias para la ejecución del puesto, así como implementar una entrevista a partir de incidentes críticos.
- El departamento de Sistemas Integrados debe mantener la actualización de la información del manual de funciones por competencias, realizando modificaciones en los perfiles únicamente cuando sea necesario y previa autorización del Jefe Administrativo y de Recursos Humanos.
- El Directorio y la Gerencia de LatamFiberHome Cable C. Ltda. debe reunirse con objeto de analizar la validación de sueldos de los empleados al menos una vez por año con la finalidad de evitar la existencia de cargos sub-valorados y estar acorde a los sueldos del mercado de fibra óptica.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos, Gestión por competencias: cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias - 2da ed.* Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de preguntas, La Trilogía, Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (3ª. ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*(2ª. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (10ª. ed.). México: CengageLearning.
- Díaz, C. (n.d.). *Estructura Organizacional*. Obtenido el 30 de marzo de 2018, de <https://infogram.com/estructura-organizacional-microsoft-1g57prvrlj9d201>
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (14va. ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- González, A. (2006). **Pensamiento & Gestión**. *La Gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización*, (pp-32).
- Hintze, J. (2008). *Administración de estructuras organizativas*. Transformación, Estado y Democracia(pp.68). Buenos Aires, Argentina: n.d.
- Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mintzberg, H. y Van H. (2006). *Revisando el concepto de organización*. Obtenido el 15 de enero de 2018, de <https://www.harvard-deusto.com/revisando-el-concepto-de-organizacion>
- Muñoz, J. (2007). *Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias, según el método de incidentes críticos aplicados a puestos operativos y de coordinación*. Proyecto de previo a la obtención del título en la EPN. Obtenido el 19 de enero del 2018, de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/301>
- Nunes, P. (2016). *Estructura Divisional*. Obtenido el 30 de marzo de 2018, de <http://knowow.net/es/cieeconcom/gestion/estructura-divisional/>
- Ramírez, J. (n.d.). *¿Qué es la Organización Matricial?*. Obtenido el 17 de enero de 2018, de <https://www.lifeder.com/organizacion-matricial/>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Stoner, J. (1996). *Administración* (6ª. ed.). México: Ediciones Pearson.

Vásquez, J. (2015). *Tipos de estructuras organizacionales: Funcional*. Obtenido el 30 de marzo de 2018, de <http://dorganizationaluni.blogspot.com/2015/04/tipos-de-estructuras-organizacionales.html>

# **ANEXOS**

**ANEXO A**

**ACTA DE REUNIONES CON NIVELES JERÁRQUICOS**

	
<b>ACTA DE REUNIÓN</b>	
<b>FECHA</b>	05 de febrero de 2018
<b>HORA</b>	08H30 - 12H30
<b>TEMA</b>	Elaboración del Manual de Funciones por competencias del Departamento de Calidad
<b>NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA UNIDAD</b>	
<b>NOMBRE</b>	Martha Elizabeth Lizano Macías
<b>CARGO</b>	Supervisor de Calidad
<b>DEPARTAMENTO</b>	Calidad
<b>CONTENIDO DE LA REUNIÓN</b>	
1. Revisión del Instrumento de Manual de Funciones por competencias laborales y explicación del objetivo del mismo al nivel jerárquico responsable del departamento.	
2. Elaboración del Manual de Funciones por competencias laborales de los cargos:	
Administrador de fibra	
Inspector de Calidad	
<b>RESPONSABLE DEL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	
<b>ELABORADO POR</b>	Ec. Denisse Redwood Balladares / Jefe de Administración y Recursos Humanos
	Psic. Ind. Jeanneth Nevárez Toledo / Experto Profesional Externo

**ACTA DE REUNIÓN**

<b>FECHA</b>	06 de febrero de 2018
<b>HORA</b>	08H30 - 12H30
<b>TEMA</b>	Elaboración del Manual de Funciones por competencias del Departamento de Mantenimiento
<b>NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA UNIDAD</b>	
<b>NOMBRE</b>	Alex Enrique Carranza Vásquez
<b>CARGO</b>	Supervisor de Mantenimiento
<b>DEPARTAMENTO</b>	Mantenimiento
<b>CONTENIDO DE LA REUNIÓN</b>	
1. Revisión del Instrumento de Manual de Funciones por competencias laborales y explicación del objetivo del mismo al nivel jerárquico responsable del departamento. 2. Elaboración del Manual de Funciones por competencias laborales de los cargos: Auxiliar de Mantenimiento Eléctrico  Auxiliar de Mantenimiento Mecánico	
<b>RESPONSABLE DEL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	
<b>ELABORADO POR</b>	Ec. Denisse Redwood Balladares / Jefe de Administración y Recursos Humanos
	Psic. Ind. Jeanneth Nevárez Toledo / Experto Profesional Externo

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		
<b>FECHA</b>	07 de febrero de 2018	
<b>HORA</b>	08H30 - 12H30	
<b>TEMA</b>	Elaboración del Manual de Funciones por competencias del Departamento de WorkShop	
<b>NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA UNIDAD</b>		
<b>NOMBRE</b>	Ma Shankui	
<b>CARGO</b>	Jefe de Workshop	
<b>DEPARTAMENTO</b>	WorkShop	
<b>CONTENIDO DE LA REUNIÓN</b>		
<p>1. Revisión del Instrumento de Manual de Funciones por competencias laborales y explicación del objetivo del mismo al nivel jerárquico responsable del departamento.</p> <p>2. Elaboración del Manual de Funciones por competencias laborales de los cargos:</p> <p>Supervisor de Producción</p> <p>Líder de Producción</p> <p>Supervisor de Calidad</p> <p>Supervisor de Mantenimiento</p>		
<b>RESPONSABLE DEL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>		
<b>ELABORADO POR</b>	Ec. Denisse Redwood Balladares / Jefe de Administración y Recursos Humanos	
	Psic. Ind. Jeanneth Nevárez Toledo / Experto Profesional Externo	

ACTA DE REUNIÓN		
<b>FECHA</b>	07 de febrero de 2018	
<b>HORA</b>	13H30 - 17H30	
<b>TEMA</b>	Elaboración del Manual de Funciones por competencias del Departamento de Supply Chain	
<b>NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA UNIDAD</b>		
<b>NOMBRE</b>	Wang Jiang	
<b>CARGO</b>	Coordinador de Supply Chain	
<b>DEPARTAMENTO</b>	Supply Chain	
<b>CONTENIDO DE LA REUNIÓN</b>		
<p>1. Revisión del Instrumento de Manual de Funciones por competencias laborales y explicación del objetivo del mismo al nivel jerárquico responsable del departamento.</p> <p>2. Elaboración del Manual de Funciones por competencias laborales de los cargos:</p> <p>Asistente de Importaciones y Compras</p> <p>Asistente de Exportaciones y Despacho</p> <p>Bodeguero / Despachador</p> <p>Auxiliar de Bodega y Despacho</p> <p>Chofer Mensajero</p>		
<b>RESPONSABLE DEL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>		
<b>ELABORADO POR</b>	Ec. Denisse Redwood Balladares / Jefe de Administración y Recursos Humanos	
	Psic. Ind. Jeanneth Nevárez Toledo / Experto Profesional Externo	

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		
<b>FECHA</b>	08 de febrero de 2018	
<b>HORA</b>	08H30 - 12H30	
<b>TEMA</b>	Elaboración del Manual de Funciones por competencias del Departamento de Producción	
<b>NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA UNIDAD</b>		
<b>NOMBRE</b>	Stalyn Lenin Rojas Carrión	
<b>CARGO</b>	Supervisor de Producción	
<b>DEPARTAMENTO</b>	Producción	
<b>CONTENIDO DE LA REUNIÓN</b>		
<p>1. Revisión del Instrumento de Manual de Funciones por competencias laborales y explicación del objetivo del mismo al nivel jerárquico responsable del departamento.</p> <p>2. Elaboración del Manual de Funciones por competencias laborales de los cargos:</p> <p>Operador de Coloración</p> <p>Operador de Entubación</p> <p>Operador de Trenzado</p> <p>Operador de Revestimiento</p> <p>Operador de Línea Drop</p>		
<b>RESPONSABLE DEL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>		
<b>ELABORADO POR</b>	Ec. Denisse Redwood Balladares / Jefe de Administración y Recursos Humanos	
	Psic. Ind. Jeanneth Nevárez Toledo / Experto Profesional Externo	

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		
<b>FECHA</b>	09 de febrero de 2018	
<b>HORA</b>	08H30 - 09H30	
<b>TEMA</b>	Elaboración del Manual de Funciones por competencias del Departamento Financiero	
<b>NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA UNIDAD</b>		
<b>NOMBRE</b>	Xu Kaihua	
<b>CARGO</b>	Coordinador Financiero	
<b>DEPARTAMENTO</b>	Finanzas	
<b>CONTENIDO DE LA REUNIÓN</b>		
<p>1. Revisión del Instrumento de Manual de Funciones por competencias laborales y explicación del objetivo del mismo al nivel jerárquico responsable del departamento.</p> <p>2. Elaboración del Manual de Funciones por competencias laborales de los cargos:</p> <p>Analista Contable</p>		
<b>RESPONSABLE DEL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>		
<b>ELABORADO POR</b>	Ec. Denisse Redwood Balladares / Jefe de Administración y Recursos Humanos	
	Psic. Ind. Jeanneth Nevárez Toledo / Experto Profesional Externo	

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>		
<b>FECHA</b>	09 de febrero de 2018	
<b>HORA</b>	09H30 - 13H30	
<b>TEMA</b>	Descripción de perfiles mandos medios	
<b>NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA UNIDAD</b>		
<b>NOMBRE</b>	Zou Qihui	
<b>CARGO</b>	Presidente Ejecutivo	
<b>DEPARTAMENTO</b>	Directivo LFC	
<b>CONTENIDO DE LA REUNIÓN</b>		
<p>1. Revisión del Instrumento de Manual de Funciones por competencias laborales y explicación del objetivo del mismo al nivel jerárquico responsable del departamento.</p> <p>2. Elaboración del Manual de Funciones por competencias laborales de los cargos:</p> <p>Gerente de Gestión Operacional</p> <p>Coordinador Financiero</p> <p>Coordinador de Supply Chain</p> <p>Jefe de Administración y Recursos Humanos</p> <p>Jefe de Workshop</p>		
<b>RESPONSABLE DEL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>		
<b>ELABORADO POR</b>	Ec. Denisse Redwood Balladares / Jefe de Administración y Recursos Humanos	
	Psic. Ind. Jeanneth Nevárez Toledo / Experto Profesional Externo	

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>	
	
<b>FECHA</b>	09 de febrero de 2018
<b>HORA</b>	14H30 - 17H30
<b>TEMA</b>	Elaboración del Manual de Funciones por competencias del Departamento de Administración y Recursos Humanos
<b>NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA UNIDAD</b>	
<b>NOMBRE</b>	Denisse Alicia Redwood Balladares
<b>CARGO</b>	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos
<b>DEPARTAMENTO</b>	Administración y Recursos Humanos
<b>CONTENIDO DE LA REUNIÓN</b>	
<p>1. Revisión del Instrumento de Manual de Funciones por competencias laborales y explicación del objetivo del mismo al nivel jerárquico responsable del departamento.</p> <p>2. Elaboración del Manual de Funciones por competencias laborales de los cargos:</p> <p>Supervisor de Sistemas Integrados ISO</p> <p>Asistente de Planificación y Ventas</p> <p>Asistente Administrativo</p> <p>Auxiliar de Limpieza</p>	
<b>RESPONSABLE DEL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b>	
<b>ELABORADO POR</b>	Ec. Denisse Redwood Balladares / Jefe de Administración y Recursos Humanos
	Psic. Ind. Jeanneth Nevárez Toledo / Experto Profesional Externo

**ANEXO B****MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA LATAMFIBERHOME CABLE C. LTDA.**

		<b>MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS</b>	
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA
Denominación del Puesto	Supervisor de Producción	Jefe de Workshop, Recursos Humanos, Clientes, Empleados de WorkShop, Supply Chain, Ventas, Mantenimiento	Nivel de Educación
Nivel	Ejecutivo		Tercer Nivel en Ingeniería, Calidad o carreras a fines
Área / Departamento	Producción		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia
Supervisar todo lo referente a procesos productivos para lograr la eficiencia, eficacia y cumplimientos de estándares de calidad, seguridad y medio ambiente. Además, delega actividades diarias a los operadores de producción y controla las actividades de los líderes de producción.			3 años
		Especificidad de la experiencia	Procesos de Producción, Estándares de Calidad, Trabajo en Equipo, Resolución de Conflictos
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO
Supervisa toda la transformación de la materia prima y material de empaque en producto terminado.		Gestión de Recursos	Trabajo en Equipo, Liderazgo, Planificación y Organización, Seguridad Industrial, Gestión de Recursos
			9. COMPETENCIAS CARDINALES
		Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
		Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

(Continúa)

Asesora y Supervisa la labor de los líderes de producción y del operador en general durante el desempeño de sus funciones	Procesos de Producción de Cables de Fibra Óptica	Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.	
		Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	
Vela por la calidad de todos los productos fabricados	N/A	Conciencia Organizacional	Identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	
Propone planes de mejora y de procesos; monitorea indicadores de control y puntos de control en los procesos	BPM / Estándares de Calidad	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Verifica que se cumplan los estándares de seguridad industrial, orden y limpieza en cada estación de trabajo.  Emite informes, analiza resultados, genera reportes de producción que respalden la toma de decisiones.	Reglamentos Internos	Liderazgo	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando Feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
		Trabajo en Equipo	A	Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo.
		Dinamismo - Energía	B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
		Relaciones Públicas	B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
	N/A	Habilidades Mediáticas	B	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Líder de Producción	Jefe de Workshop, Supervisor de Producción, Recursos Humanos, Clientes, Empleados de workshop, Supply Chain, Mantenimiento	Nivel de Educación	
Nivel	Intermedios y Otros Niveles		Tercer Nivel en Ingeniería, Administración de proceso o carreras a fines	
Área / Departamento	Producción		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	3 años
Liderar todo lo referente a procesos de producción de cables de fibra óptica para alcanzar los cumplimientos de metas diarias de producción y estándares de calidad, evitando errores. Controla el trabajo seguro del personal que lidera.			Especificidad de la experiencia	Procesos de Producción, Estándares de Calidad, BPM
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Trabajo en Equipo, Liderazgo, Planificación y Organización, Seguridad Industrial, Gestión de Recursos		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
Motiva al personal al cumplir la meta diaria de producción y su plan de trabajo	N/A	Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable	
		Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
		Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.	
	Estándares de Calidad	Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.	

(Continúa)

Revisa y da seguimiento a la producción y la calidad del producto, informando a los inspectores de calidad sobre los problemas o defectos emitidos.	Optimización de Recursos	Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	
Evita los reprocesos y pérdidas en la producción		Adaptación al Cambio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	
Controla el uso correcto de los equipos de protección de personal	Seguridad Industrial, Riesgos de Trabajo	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Conforma y Lidera los grupos de trabajo de cada proceso productivo en diferentes turnos rotativos, dependiendo de la necesidad de producción de la empresa.	Planificación y Organización	Compromiso	B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
		Orientación al Cliente Interno - Externo	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimiento
Garantiza el cumplimiento de las normas, políticas, reglamentos internos y procedimientos en materia de seguridad, calidad y medio ambiente	N/A	Capacidad de Planificación y Organización	B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
		Aprendizaje Continuo	B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas
		Dirección de equipo de trabajo	B	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.

## MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Operador de Entubación	Supervisor de Producción, Líder de Producción, Recursos Humanos, Operadores de Producción, Auxiliar de Mantenimiento	Nivel de Educación	
Nivel	Inicial		Segundo Nivel / Bachillerato Nivel Técnico	
Área / Departamento	Producción		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años
Producir eficientemente en el proceso de entubación de la fibra, cumpliendo con los estándares de calidad y metas diarias de producción acorde a las especificaciones dadas.			Especificidad de la experiencia	Procesos de Producción, Estándares de Calidad.
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Trabajo en Equipo, Liderazgo, Planificación y Organización, Seguridad Industrial, Gestión de Recursos		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
Opera de forma responsable y segura la máquina de entubación, siguiendo las especificaciones de la orden de producción: cantidad de fibras, color, diámetros (moldes), longitud, velocidad, ajustando los parámetros de control.	Proceso de Producción / Riesgos de Trabajo	Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable	
		Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
Presenta y reporta novedades de producción a los líderes.	N/A	Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.	
		Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.	
		Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	

(Continúa)

Verifica la longitud del exceso de fibra de una o varias muestras de una orden de producción.	Parámetros de Calidad	Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar	
Brinda apoyo en el mantenimiento preventivo de la máquina asignada en su área de trabajo, así como también, da soporte a otros departamentos de ser necesario.	Mantenimiento en General	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Revisa diariamente la máquina de entubación antes de comenzar su jornada: estado de poleas, aire comprimido, agua y temperaturas.	N/A	Responsabilidad	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
		Tolerancia a la Presión	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Cumple con la normativa y procedimientos de seguridad, calidad y medio ambiente establecidos por la empresa.	Procedimientos y Regulaciones Internas	Habilidad Analítica	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
		Capacidad para Aprender	A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
		Impacto e Influencia	B	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás.
Prepara los registros de producción según en el proceso que se encuentre trabajando y los archiva en su respectivo folder.	Parámetros de Producción			
Realiza la limpieza interior del molde cada vez que se cambie de color o se corten las fibras.	N/A			

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Operador de Trenzado	Supervisor de Producción, Líder de Producción, Recursos Humanos, Operadores de Producción, Auxiliar de Mantenimiento	Nivel de Educación	
Nivel	Inicial		Segundo Nivel / Bachillerato Nivel Técnico	
Área / Departamento	Producción		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años
Producir eficientemente en el proceso de trenzado de cable, cumpliendo con los estándares de calidad y metas diarias de producción acorde a las especificaciones dadas.			Especificidad de la experiencia	Procesos de Producción, Estándares de Calidad.
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Trabajo en Equipo, Liderazgo, Planificación y Organización, Seguridad Industrial, Gestión de Recursos		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Opera de forma responsable y segura la máquina de trenzado, siguiendo las especificaciones de la orden de producción: longitud, cantidad de tubos, diámetros (moldes), velocidad, tensión, pitch, ajustando los parámetros de control.  Presenta y reporta novedades de producción a los líderes.		Proceso de Producción / Riesgos de Trabajo	Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
		N/A	Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.
			Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

(Continúa)

Verifica los materiales necesarios para su producción: FRP, tubos holgados, elementos de relleno, hilos y cintas bloqueadoras de agua y carretes de hilos sujetadores.	Parámetros de Calidad	Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar	
Brinda apoyo en el mantenimiento preventivo de la maquina asignada en su área de trabajo, así como también, da soporte a otros departamentos de ser necesario.	Mantenimiento en General	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Revisa diariamente la máquina de trenzado antes de comenzar su jornada: estado de desenvolvedor de FRP, tejedoras de tubo holgado, aire comprimido, trenzadora, hiladoras y envolvedor de cable núcleo.	N/A	Responsabilidad	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
		Tolerancia a la Presión	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Cumple con la normativa y procedimientos de seguridad, calidad y medio ambiente establecidos por la empresa.	Procedimientos y Regulaciones Internas	Habilidad Analítica	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Prepara los registros de producción según en el proceso que se encuentre trabajando y los archiva en su respectivo folder.	Parámetros de Producción	Capacidad para Aprender	A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
		Impacto e Influencia	B	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás.
Realiza la limpieza interior del tubo guía, cada vez que se cambie de orden de producción o se coloquen nuevos elementos (FRP, tubos, hilos o cintas)	N/A			
Verifica la longitud del giro y el número de vueltas del trenzado, observa el exceso de fibra dentro del tubo holgado.	Parámetros de Producción / Calidad			

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Denominación del Puesto	Operador de Revestimiento	Supervisor de Producción, Líder de Producción, Recursos Humanos, Operadores de Producción, Auxiliar de Mantenimiento	Nivel de Educación		
Nivel	Inicial		Segundo Nivel / Bachillerato Nivel Técnico		
Área / Departamento	Producción		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años	
Producir eficientemente los diferentes tipos de cables de fibra óptica, cumpliendo con los estándares de calidad y metas diarias de producción acorde a las especificaciones dadas.			Especificidad de la experiencia	Procesos de Producción, Estándares de Calidad.	
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES			9. COMPETENCIAS CARDINALES		
			8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Opera de forma responsable y segura la máquina de revestimiento, siguiendo las especificaciones de la orden de producción: longitud, estructura del cable, diámetros (moldes), velocidad, temperaturas. Cabe destacar que tiene el control total sobre la línea, por lo que coordina con sus compañeros la maniobra a realizar.			Proceso de Producción / Riesgos de Trabajo	Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Presenta y reporta novedades de producción a los líderes.		

(Continúa)

Verifica el diámetro del cable, ajusta parámetros de la extrusora y velocidad de la línea	Parámetros de Calidad	Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar	
Brinda apoyo en el mantenimiento preventivo de la máquina asignada en su área de trabajo, así como también, da soporte a otros departamentos de ser necesario.	Mantenimiento en General	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Revisa diariamente la máquina de Revestimiento antes de comenzar su jornada: estado de desenvolvedor de cable núcleo, hiladoras, aire comprimido, agua, temperaturas y tensión de los hilos	N/A	Responsabilidad	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
		Tolerancia a la Presión	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Cumple con la normativa y procedimientos de seguridad, calidad y medio ambiente establecidos por la empresa.	Procedimientos y Regulaciones Internas	Habilidad Analítica	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Prepara los registros de producción según en el proceso que se encuentre trabajando y los archiva en su respectivo folder.	Parámetros de Producción	Capacidad para Aprender	A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
		Impacto e Influencia	B	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás.
Verifica los materiales necesarios para su producción: cable núcleo, cintas de metal, hilos de aramida o de vidrio, alambre de acero, hilo bloqueador de agua, cuerdas de rasgado, gel, P.E.	Parámetros de Producción			

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Operador de Línea Drop	Supervisor de Producción, Líder de Producción, Recursos Humanos, Operadores de Producción, Auxiliar de Mantenimiento	Nivel de Educación	
Nivel	Inicial		Segundo Nivel / Bachillerato Nivel Técnico	
Área / Departamento	Producción		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años
Producir eficientemente los diferentes tipos de cables Drop, cumpliendo con los estándares de calidad y metas diarias de producción acorde a las especificaciones dadas.			Especificidad de la experiencia	Procesos de Producción, Estándares de Calidad.
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
			Trabajo en Equipo, Liderazgo, Planificación y Organización, Seguridad Industrial, Gestión de Recursos	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Opera de forma responsable y segura la maquina Drop, siguiendo las especificaciones de la orden de producción.		Proceso de Producción / Riesgos de Trabajo	Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
Presenta y reporta novedades de producción a los líderes.		N/A	Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.
			Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

(Continúa)

Verifica la calidad del producto bajo los estándares de calidad establecidos	Parámetros de Calidad	Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar	
Brinda apoyo en el mantenimiento preventivo de la maquina asignada en su área de trabajo, así como también, da soporte a otros departamentos de ser necesario.	Mantenimiento en General	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ( EDITAR SEGÚN EL CARGO)</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Revisa diariamente la máquina de Drop antes de comenzar su jornada de trabajo	N/A	Responsabilidad	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
		Tolerancia a la Presión	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
Cumple con la normativa y procedimientos de seguridad, calidad y medio ambiente establecidos por la empresa.	Procedimientos y Regulaciones Internas	Habilidad Analítica	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Prepara los registros de producción según en el proceso que se encuentre trabajando y los archiva en su respectivo folder.	Parámetros de Producción	Capacidad para Aprender	A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
		Impacto e Influencia	B	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Supervisor de Mantenimiento	Jefe de Workshop, Supervisor de Producción, Supervisor de Calidad, Recursos Humanos, Empleados de workshop, Aux. Mantenimiento, Supply Chain	Nivel de Educación	
Nivel	Ejecutivo		Tercer Nivel en Ingeniería Industrial o carreras a fines	
Área / Departamento	Mantenimiento		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2años
Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones en dependencias de la empresa, coordinando y supervisando los trabajos del personal a su cargo, para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes.			Especificidad de la experiencia	Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias y equipos, Mecánica Industrial, Electrónica, Electromecánica.
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Programa la instalación y puesta en marcha de nuevos equipos y/o maquinarias	Planificación y Gestión	Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
		Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.	
Coordina el trabajo diario de mantenimiento y reparación de la planta de producción en general.	Gestión de Recursos	Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.	
		Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	

(Continúa)

Monitorea el estado de los equipos y elabora un plan de compras para los repuestos de equipos y/o maquinarias.	Mecánica Industrial	Conciencia Organizacional	Identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	
Asigna tareas, funciones y responsabilidades al asistente de mantenimiento	Delegación de Actividades	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Detecta fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decide la mejor solución.	Mecánica Industrial, Electrónica, Electromecánica	Liderazgo	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando Feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
		Trabajo en Equipo	A	Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo.
Diseña la planificación semanal de las actividades de mantenimiento en general para la empresa, coordina y solicita su ejecución al personal a su cargo.	Planificación y Gestión	Dinamismo - Energía	B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
		Relaciones Publicas	B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.
		Habilidades Mediáticas	B	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Auxiliar de Mantenimiento Eléctrico	Supervisor de Mantenimiento, Supervisor de Producción, Líder de Producción, Recursos Humanos, Operadores de Producción	Nivel de Educación	
Nivel	Inicial		Nivel Técnico / Bachillerato Segundo Nivel	
Área / Departamento	Mantenimiento		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	1 año
Ejecutar las actividades de mantenimiento y reparaciones de equipos, maquinarias y trabajos eléctricos o de electromecánica de la empresa acorde al plan de mantenimiento			Especificidad de la experiencia	Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias y equipos, Mecánica Industrial, Electrónica, Electromecánica.
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
			Manual de maquinarias y equipos, Reparación e Instalación de Maquinarias, Optimización de Recursos, Orientación al Cliente	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Participa en la realización de las actividades o reajustes oportunos en las maquinarias, piezas o herramientas necesarias para adaptarlas a las necesidades de la producción, garantizando su funcionamiento satisfactorio	Mantenimiento Mecánico, Electromecánico, Eléctrico, Electrónico		Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
Colabora en la ejecución de los trabajos programados e imprevistos de mantenimiento preventivo, correctivo y pruebas realizadas a los equipos de control e instrumentación ubicados en planta	Mantenimiento Mecánico, Electromecánico, Eléctrico, Electrónico		Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.
			Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

(Continúa)

Reporta al asistente de mantenimiento sobre el cumplimiento de plan de mantenimiento, reparaciones e instalaciones realizada de forma semanal	N/A	Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar	
Asiste en cualquier otra actividad que le sea asignada.	Mantenimiento Mecánico, Electromecánico, Eléctrico, Electrónico	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad, calidad y medio ambiente establecidas por la empresa	Reglamentos y Políticas Internas	Responsabilidad	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
		Tolerancia a la Presión	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
		Habilidad Analítica	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
		Capacidad para Aprender	A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
		Impacto e Influencia	B	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Auxiliar de Mantenimiento Mecánico	Supervisor de Mantenimiento, Supervisor de Producción, Líder de Producción, Recursos Humanos, Operadores de Producción	Nivel de Educación	
Nivel	Inicial		Nivel Técnico / Bachillerato Segundo Nivel	
Área / Departamento	Mantenimiento		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	1 año
Ejecutar las actividades de mantenimiento y reparaciones de equipos, maquinarias y trabajos de soldadura de la empresa acorde al plan de mantenimiento			Especificidad de la experiencia	Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinarias y equipos, Mecánica Industrial, Electrónica, Electromecánica.
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Manual de maquinarias y equipos, Reparación e Instalación de Maquinarias, Optimización de Recursos, Orientación al Cliente		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Participa en la realización de las actividades o reajustes oportunos en las maquinarias, piezas o herramientas necesarias para adaptarlas a las necesidades de la producción, garantizando su funcionamiento satisfactorio		Mantenimiento Mecánico, Electromecánico, Eléctrico, Electrónico	Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
Colabora en la ejecución de los trabajos programados e imprevistos de mantenimiento preventivo, correctivo y pruebas realizadas a los equipos de control e instrumentación ubicados en planta		Mantenimiento Mecánico, Electromecánico, Eléctrico, Electrónico	Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.
			Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

(Continúa)

Reporta al asistente de mantenimiento sobre el cumplimiento de plan de mantenimiento, reparaciones e instalaciones realizada de forma semanal	N/A	Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar	
Asiste en cualquier otra actividad que le sea asignada.  Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad, calidad y medio ambiente establecidas por la empresa	Mantenimiento Mecánico, Electromecánico, Eléctrico, Electrónico	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
	Responsabilidad	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.	
	Tolerancia a la Presión	A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	
	Habilidad Analítica	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	
	Capacidad para Aprender	A	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.	
Impacto e Influencia	B	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás.		

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Supervisor de Calidad	Jefe de Workshop, Supervisor de Producción, Supervisor de Mantenimiento, Líder de Producción, Recursos Humanos, Supply Chain, Ventas, Operadores de Producción	Nivel de Educación	
Nivel	Ejecutivo		Tercer Nivel en Ingeniería de Calidad o carreras a fines	
Área / Departamento	Calidad		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años
Supervisar y controlar el Sistema de Gestión de calidad, velando por el adecuado cumplimiento de parámetros establecidos para este efecto.			Especificidad de la experiencia	Estándares y Parámetros de Calidad, Auditor Interno Sistema de Gestión Integrada
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
			Procesos de Producción de Cables de Fibra Óptica, Dominio del OTDR y otros instrumentos de medición de calidad	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
Audita internamente el sistema de gestión integrado de la empresa periódicamente.  Supervisa el cumplimiento de los estándares de calidad y el ciclo completo de la producción, asegurándose que los sistemas y procedimientos cumplan los objetivos con los que fueron diseñados e implementados.		Auditoria Interna	Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
			Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		Estándares y Parámetros de Calidad	Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
			Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.
		Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	

(Continúa)

<p>Propone mejoras a los procesos y procedimientos asociados a la gestión de los requerimientos que afectan directa o indirectamente a los clientes.</p> <p>Verifica el buen uso de herramientas y equipos para las pruebas de calidad</p> <p>Asesora a su equipo de trabajo y los alinea al cumplimiento de objetivos departamentales.</p>	Innovación y Mejora Continua	Conciencia Organizacional	Identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.		
	Orden y Control	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ( EDITAR SEGÚN EL CARGO)</b>			
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	
		Liderazgo	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando Feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.	
Trabajo en Equipo / Liderazgo	Trabajo en Equipo	A	Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo.		
Elabora datos estadísticos e indicadores de gestión	Habilidad Analítica y numérica	Dinamismo - Energía	B	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.	
		Relaciones Públicas	B	Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.	
Cumple con las normativas y procedimientos de seguridad, calidad y medio ambiente establecidos por la empresa.	Reglamentos y Políticas Internas	Habilidades Mediáticas	B	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía.	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Denominación del Puesto	Inspector de Calidad	Jefe de Workshop, Supervisor de Producción, Supervisor de Mantenimiento, Líder de Producción, Recursos Humanos, Supply Chain, Ventas, Operadores de Producción	Nivel de Educación		
Nivel	Intermedio y Otros Niveles		Tercer Nivel en Ingeniería de Calidad o carreras a fines		
Área / Departamento	Calidad		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
2. MISIÓN		Inspeccionar, verificar y asegurar que la materia prima, producción en proceso y producto terminado cumpla con las normas de calidad y seguridad necesarias para satisfacer las expectativas de los clientes.	Tiempo de Experiencia	2 años	
			Especificidad de la experiencia	Estándares y Parámetros de Calidad	
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Procesos de Producción de Cables de Fibra Óptica, Dominio del OTDR y otros instrumentos de medición de calidad			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES		
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable	
Asiste a reuniones semanales de planificación de trabajo y delegación de tareas		Planificación y Gestión	Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
			Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.	
Inspecciona y vigila el cumplimiento de los estándares, parámetros y procedimientos de calidad a todos los procesos y líneas de producción.		Seguimiento y Control	Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.	

(Continúa)

Procesa y presente pruebas de calidad en la materia prima comprada para aprobarla o rechazarla según los defectos encontrados mediante inspecciones visuales y/o mediante equipos o instrumentos de medición	Instrumentos de medición de Calidad	Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	
		Adaptación al Cambio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	
<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
Da apoyo al área de calidad realizando testeos y pruebas de aceptación y cumplimiento de estándares y/o parámetros de calidad a los diferentes procesos de producción.	Estándares y Parámetros de Calidad	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Compromiso	B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
Prepara los registros de control de calidad donde se detalla, teniendo en cuenta el producto o proceso, el tamaño de las muestras; la frecuencia; las pruebas realizadas, especificaciones y límites de aceptación	Registros y Procedimientos	Orientación al Cliente Interno - Externo	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimiento
		Capacidad de Planificación y Organización	B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
Cumple con las normativas y procedimientos de seguridad, calidad y medio ambiente establecidos por la empresa.	Reglamentos y Políticas Internas	Aprendizaje Continuo	B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas
		Dirección de equipo de trabajo	B	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Administrador de Fibra	Jefe de Workshop, Supervisor de Producción, Supervisor de Mantenimiento, Líder de Producción, Recursos Humanos, Supply Chain, Ventas, Operadores de Producción, Inspector de Calidad	Nivel de Educación	
Nivel	Intermedio y Otros Niveles		Tercer Nivel en Ingeniería de Calidad u otras carreras a fines	
Área / Departamento	Calidad		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años
Administrar y testear la fibra natural. Custodia y registra el stock o disponibilidad de la misma, distribuyéndola al proceso de coloración de forma óptimasegún la cantidad indicada en cada orden de producción			Especificidad de la experiencia	Estándares y Parámetros de Calidad
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Prepara el inventario de fibra natural e informa novedades de manera verbal y escrita	Manejo de Inventarios	Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
		Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.	
Recibe y despacha la fibra comprada y necesaria para el desarrollo del proceso productivo.	N/A	Calidad de Trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.	
		Orientación a Resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	

(Continúa)

Procesa y presente pruebas de calidad en la fibra natural para aprobarla o rechazarla según los defectos encontrados.	Instrumentos de medición de Calidad	Adaptación al Cambio	Modifica las acciones para responder a los cambios organizacionales o de prioridades. Propone mejoras para la organización.	
<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
Da apoyo al área de calidad realizando testeos y pruebas de aceptación y cumplimiento de estándares y/o parámetros de calidad a los diferentes procesos de producción.	Estándares y Parámetros de Calidad	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Compromiso	B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
Vigila el buen uso de herramientas y equipos para las pruebas de calidad.	Custodia de Herramientas y Equipos	Orientación al Cliente Interno - Externo	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimiento
		Capacidad de Planificación y Organización	B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
Cumple con las normativas y procedimientos de seguridad, calidad y medio ambiente establecidos por la empresa.	Reglamentos y Políticas Internas	Aprendizaje Continuo	B	Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas
		Dirección de equipo de trabajo	B	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Coordinador (a) de Supply Chain	Departamento Financiero, Producción, Administrativo y Recursos Humanos. Proveedores, Clientes Externos.	Nivel de Educación	
Nivel	Niveles Ejecutivos		Tercer Nivel / Cuarto Nivel en carreras de Ingeniería, Logística, Calidad u otros a fines de la carrera	
Área / Departamento	Supply Chain		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN  Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del departamento de bodega y logística.			Tiempo de Experiencia	3 años
			Especificidad de la experiencia	Manejo de inventarios, distribución y logística
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Coordina el despacho hasta la entrega del producto con el chofer de transporte.		N/A	Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
			Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

(Continúa)

Realiza el control de los estándares de calidad establecidos en la organización del material recibido por los proveedores.	Procesos Logísticos	Innovación	Genera ideas, soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	
		Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo	
Elabora el proceso del control de interno de bodega, abastecimiento y logística.	N/A	Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados	
		<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
Control de inventarios, calidad de productos y stock en bodega.	Gestión de inventarios	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Liderazgo	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
Supervisa la labor del personal de departamento de bodega.	Administración de Bodega	Habilidades Mediáticas	A	Se comunica con claridad y precisión en cualquier circunstancia, aún en situaciones difíciles, cuando debe informar cosas que no comparte o está presionado.
		Trabajo en equipo	A	Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le de suficiente apoyo.
Control de procesos internos que garanticen el buen uso de los insumos.	Gestión de inventarios	Pensamiento Estratégico	A	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica.
		Desarrollo de Equipos	B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Bodeguero / Despachador	Proveedores, Clientes Externos, Departamento Financiero	Nivel de Educación	
Nivel	Niveles Intermedios y Otros Niveles		Tercer nivel cursando en carreras de Ingeniería, Logística, Calidad u otros a fines de la carrera	
Área / Departamento	Supply Chain		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
			Tiempo de Experiencia	1 año
2. MISIÓN		Especificidad de la experiencia		
Realizar las actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despacho de materiales conforme lo indica el respectivo procedimiento operativo.		Manejo de inventarios, distribución y logística		
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Logística, Manejo de Inventarios, Manejo de Tablas Dinámicas		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES		
		Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable	
Verifica el embarque y desembarque de materiales, equipos, productos, herramientas, mercaderías, insumos y otros bienes de propiedad de la empresa al interior y exterior de los almacenes.	Logística	Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada.	
		Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia	
Recibe el material de los diferentes proveedores alineado a los estándares de calidad establecidos.	N/A	Innovación	Genera ideas, soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto.	

(Continúa)

Elabora el control de inventarios y stock en bodega.	Gestión de inventario	Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados	
		Orientación al cliente	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
Realiza el almacenamiento, consolidación y despacho de materiales.	Gestión de Logística	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Credibilidad técnica	C	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.
Realiza la entrega de los suministros y del despacho de almacén de tránsito hasta el almacén final.	N/A	Orientación al Cliente Interno- Externo	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimiento
		Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes
		Pensamiento Analítico	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Verifica la rotación adecuada del producto por fecha de antigüedad.	Gestión de inventario	Conocimiento de la industria y mercado	A	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Auxiliar de Bodega / Despacho	Todos los departamentos internos de la organización	Nivel de Educación	
Nivel	Niveles Iniciales		Segundo Nivel/ Bachiller	
Área / Departamento	Supply Chain		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	0 a 6 meses
Participa en las actividades de recepción, almacenamiento, consolidación y despacho de materiales conforme lo indica el respectivo procedimiento operativo.			Especificidad de la experiencia	Manejo de inventarios, distribución y logística
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES			Atención al cliente externo e interno, Logística, Manejo de Inventario	
			8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	
Realiza la descarga del material de los diferentes proveedores alineado al control de los estándares de calidad establecidos.			9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
			Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.			

Verificar que el material en la descarga de producto están alineados a los estándares de calidad.  Organiza los materiales que ingresan a la bodega en el espacio asignado.	Logística	Innovación	Genera ideas, soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	
	Almacenamiento	Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados	
		Orientación al cliente	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
Notifica al Bodeguero/Despachador en caso de existir una novedad con algún material que no cumpla los estándares de calidad.	N/A	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Capacidad para aprender	B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
Otras funciones de apoyo inherentes al puesto.	N/A	Responsabilidad	B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
		Orientación al cliente interno - externo	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
		Habilidad Analítica	B	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
		Tolerancia a la presión	A	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Asistente de Importaciones y Compras	Proveedores, Clientes Externos, Departamento Financiero, Producción	Nivel de Educación	
Nivel	Niveles Intermedios y Otros Niveles		Tercer Nivel / Egresado en carreras de Ingeniería, Administración, Tecnología u otros a fines de la carrera	
Área / Departamento	Supply Chain		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años
Elaborar el proceso de importación desde el envío de cotización hasta la entrega de la carga al destino, así como el proceso de compra.			Especificidad de la experiencia	Importaciones, Compras, Catálogo de productos
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
			Compras digitales, Inventarios, Legislación vigente o normas de importación	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES		
		Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable	
Realiza la gestión y obtención de las cotizaciones de compras internacionales verificando las respectivas condiciones de pago, precio y termino de negociación a embarcar en una importación.	Gestión de importación	Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.	
		Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	

(Continúa)

<p>Elabora la orden de compra de importación y confirmación de la aceptación de los términos acordados por el proveedor.</p> <p>Realiza la notificación al agente de carga de importación acerca de la llegada de una carga de importación, envió de documentos asociados, BL, lista de empaque, factura</p>	Trámites administrativos relacionados	Innovación	Genera ideas, soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	
		Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados	
		Orientación al cliente	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
<b>10. COMPETENCIAS ESPECIFICAS</b>				
<p>Prepara la documentación de licitación y listas de ofertas de proveedores para obtener cotizaciones competitivas de productos y servicios.</p> <p>Realizar la búsqueda de nuevos proveedores, ejecutando estrategias de compra y cierre de negociación.</p> <p>Realizar el registro y documentación actualizada de las solicitudes, compras, contratos, correspondencia y seguimiento relacionado.</p>	N/A	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Credibilidad técnica	C	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.
		Orientación al Cliente Interno-Externo	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimiento
		Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes
		Pensamiento Analítico	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Conocimiento de la industria y mercado	A	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.		

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Asistente de Exportaciones y Despacho	Proveedores, Clientes Externos, Departamento Financiero	Nivel de Educación	
Nivel	Niveles Intermedios y Otros Niveles		Tercer Nivel / Egresado en carreras de Ingeniería, Administración, Tecnología u otros a fines de la carrera	
Área / Departamento	Supply Chain		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años
Preparar el proceso de exportación, desde los trámites operativos hasta la verificación de la entrega y/o recepción del producto.			Especificidad de la experiencia	Manejo de trámites aduaneros, Idioma Inglés, Relación con clientes extranjeros
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
		Exportación, Legislación o Normas de exportación		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Realiza trámites operativos ante la aduana aérea y marítima.	Conocimientos aduaneros		Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
			Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

(Continúa)

Coordina con las líneas navieras, inspectores de exportación, impuestos especiales, aduanas y otros departamentos relacionados en transporte de carga.	Conocimientos aduaneros	Innovación	Genera ideas, soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	
Coordina con el almacén el despacho de los productos terminados para su transporte.		Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados	
	N/A	Orientación al cliente	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
Elabora la documentación de las formalidades previas al envío y posteriores al envío.	N/A	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Credibilidad técnica	C	Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.
Ejecuta certificaciones de exportaciones, tales como certificado de origen, fitosanitario, entre otras.	N/A	Orientación al Cliente Interno- Externo	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimiento
		Compromiso	A	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes
Preside la relación con las autoridades de exportación y relacionadas, clientes y proveedores, en todos los territorios y países pertinentes, según sea necesario para garantizar relaciones, apoyo y actividades eficientes, positivas y lícitas.	Idioma Inglés	Pensamiento Analítico	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
		Conocimiento de la industria y mercado	A	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Coordinador (a) Financiero (a)	Todos los departamentos de la organización, Ministerio de Trabajo, IESS, otras entidades. Proveedores, Clientes Externos.	Nivel de Educación	
Nivel	Niveles Ejecutivos		Tercer Nivel / Cuarto Nivel	
Área / Departamento	Financiero		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	3 años
Desarrollar e implementar los procedimientos de creación y seguimiento de presupuesto, gestionar y controlar gastos, rendiciones de cuentas y la constante optimización de estos procesos.			Especificidad de la experiencia	Plan anual presupuestario, contabilidad de egresos e ingresos monetarios
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Elabora la planificación anual del presupuesto organizacional para los gastos de los rubros departamentales		Planificación Presupuestaria	Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
			Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

(Continúa)

<p>Controla el egreso del presupuesto asignado a nivel de programas, sub-programas e ítems departamentales, manteniendo niveles de gastos pertinentes de acuerdo al presupuesto aprobado anual.</p> <p>Aprueba las solicitudes de gastos que no se contemplan en la planificación anual, en caso de requerirse.</p>	Presupuesto	Innovación	<p>Genera ideas, soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.</p>	
	N/A	Flexibilidad	<p>Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo</p>	
		Orientación a resultados	<p>Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados</p>	
<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
<p>Analiza y gestiona las cuentas y balances sosteniendo reuniones de trabajo y estableciendo procedimientos con las respectivas administraciones de la organización.</p>	Normas y Leyes vigentes	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Liderazgo	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
<p>Provee de la información necesaria y a tiempo para la toma de decisiones financieras.</p>	N/A	Habilidades Mediáticas	B	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía.
		Trabajo en equipo	B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación
<p>Coordina los temas contables con el Contador externo y Analista Contable, asegurando cumplir a cabalidad las exigencias legales del medio.</p>	Normas y Leyes vigentes	Pensamiento Estratégico	B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
		Desarrollo de Equipos	B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

**LatamFiberHome** MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Denominación del Puesto	Analista Contable		Proveedores, Clientes Externos, Entidades de control y regulación financiera. Todos los departamentos de la organización.	Nivel de Educación	
Nivel	Niveles Intermedios y Otros Niveles			Tercer Nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía o carreras a fines	
Área / Departamento	Financiero	5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años	
Participar en las actividades contables, financieras, presupuestarias y de control, según el área asignada y de acuerdo a las políticas establecidas y lineamientos estratégicos, dando cumplimiento a los objetivos del Departamento, según corresponda.			Especificidad de la experiencia	Manejo de sistemas contables, cálculo, manejo de utilitario Excel	
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
		Procesos tributarios, SRI, Normas técnicas de contabilidad y auditoría			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES		
Gestiona y analiza las cuentas contables (ingresos y egresos), propiciando la generación de informes de gestión del área y presentar la información de carácter financiera.			Manejo de sistema contable	Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
				Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
		Compromiso		Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	

Organiza y mantiene el archivo de los documentos que respaldan los registros contables.	N/A	Innovación	Genera ideas, soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	
		Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados	
Colabora en el cumplimiento en materia presupuestaria, financiera y contable, realizando control de gestión y evaluación de control interno.	N/A	Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar	
		<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
Participa en la gestión de inventarios, que garanticen el uso efectivo de los recursos financieros en la adquisición de recursos materiales.	Manejo de Inventario	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Pensamiento Analítico	B	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
Elabora y verifica las planillas de retención de impuestos.	Leyes y Normativas tributarias vigentes	Compromiso	B	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
		Orientación al cliente interno - externo	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimiento
Realiza cualquier otra actividad, de índole similar a las anteriores, en las áreas financieras, contables y de presupuesto, que su jefe directo requiera para fines departamentales.	N/A	Pensamiento Conceptual	B	Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.
		Conocimiento de industria y mercado	C	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Jefe Administrativo y de Recursos Humanos	Todos los departamentos de la organización, Ministerio de Trabajo, IESS, otras entidades. Proveedores, Clientes Externos.	<b>Nivel de Educación</b>	
Nivel	Niveles Ejecutivos		Tercer Nivel / Cuarto Nivel en carreras Economía, Psicología Organizacional, Psicología General, Ingeniería	
Área / Departamento	Administrativo y de Recursos Humanos		<b>5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA</b>	
<b>2. MISIÓN</b>			<b>Tiempo de Experiencia</b>	3 años
Gestionar la ejecución de los procesos internos de la gestión de talento humano a fin de dar cumplimiento a las leyes vigentes normadas por los reglamentos del ente rector (MDT, IESS, otros).			<b>Especificidad de la experiencia</b>	Manejo de los subsistemas de RRHH , Reclutamiento y Selección, Nómina, Capacitación, Desarrollo y Clima Laboral
			<b>6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO</b>	
			Legislación Laboral, Procesos de contratación, Selección de Personal, Liderazgo	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Ejecuta los procesos de reclutamiento y selección de personal.	Competencias Laborales		Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
			Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

(Continúa)

Desarrolla programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, a través de la detección de necesidades de capacitación.	Programas de Capacitación y Formación de Personal	Conciencia Organizacional	Identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.	
		Calidad en el trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.	
Ejecuta el proceso de contratación y desvinculación del personal a partir del cumplimiento de las normativas legales vigentes con las entidades externas (MDT, IESS, u otras).	Reglamentos y Leyes vigentes de ente rector	Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados	
		<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
Efectúa el cumplimiento de los beneficios de ley (décima tercera remuneración, décima cuarta remuneración, fondo de reserva, prestaciones sociales, utilidades, vacaciones, entre otros) regidos por el código de trabajo.	Código de Trabajo	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Liderazgo	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
	Habilidades Mediáticas	B	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía.	
Elabora planes, programas y proyectos de clima laboral y cultura organizacional que garantice un ambiente laboral óptimo para el bienestar laboral.	Clima Laboral y Cultura Organizacional	Trabajo en equipo	B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación
		Pensamiento Estratégico	B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
Calcula el pago de la nómina, así como reportar las novedades de los beneficios internos (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, pensiones alimenticias, liquidaciones de préstamos entre otros)	Reglamentos y Leyes vigentes de ente rector	Desarrollo de Equipos	B	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

**LatamFiberHome** MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Asistente de Planificación y Ventas	Proveedores, Clientes Externos, Departamento Financiero	Nivel de Educación	
Nivel	Niveles Intermedios y Otros Niveles		Tercer Nivel / Egresado en carreras de Ingeniería Comercial, Marketing, Tecnología u otros a fines de la carrera	
Área / Departamento	Administrativo y de Recursos Humanos		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años
Asesorar a los clientes externos en la adquisición de los productos, así, como gestionar el proceso desde el cierre de la negociación hasta la satisfacción del cliente.			Especificidad de la experiencia	
			Relación con clientes externos / Cierre de ventas	
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
			Orientación al cliente , Negociación, Estrategias de Ventas	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
		N/A	Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Gestiona la atención personalizada y/o por medios de comunicación a los clientes, garantizando la atención oportuna y eficaz.			Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.
		Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	

(Continúa)

Elabora las propuestas y/o cotizaciones a partir del requerimiento del cliente.  Realiza el seguimiento a la solicitud de la orden de compra hasta la entrega del producto al cliente externo.	N/A	Innovación	Genera ideas, soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	
		Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados	
	N/A	Orientación al cliente	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>				
Coordina las acciones necesarias para proveer la solución a los reclamos asegurando una respuesta inmediata a los clientes y el cierre efectivo para lograr su satisfacción.	Negociación de problemas	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Negociación	B	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
Elabora la actualización de datos de los clientes actuales, así como la búsqueda de clientes potenciales.	N/A	Orientación al Cliente Interno- Externo	A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros.
		Autonomía- Iniciativa	A	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades.
Realiza la actualización de nuevos estándares del mercado y el análisis de la competencia.	Costos y tendencias del mercado	Aprendizaje continuo	C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.
		Conocimiento de la industria y mercado	A	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Supervisor (a) de Sistemas Integrados ISO	Todos los departamentos internos de la organización	Nivel de Educación	
Nivel	Niveles Ejecutivos		Tercer Nivel en carreras de ingeniería Comercial, Industrial, Calidad y Procesos u otros a fines de la carrera	
Área / Departamento	Administrativo y de Recursos Humanos		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	2 años
Ejecutar el proceso de implementación y la auditoria para la certificación en Sistemas Integrados de Gestión ISO.			Especificidad de la experiencia	Auditorías Internas de procesos, normas de calidad, reporte de hallazgo y cierre de no conformidades
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
			ISO , Normas de calidad, Estandarización de Procesos	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES	8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES		
		Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable	
Planifica y ejecuta el proyecto de implementación y certificación en Sistemas Integrados de Gestión ISO.	Proceso de auditoría interna	Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.	

(Continúa)

		Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	
Coordina con los diversos responsables de entidades externas los requerimientos para el mantenimiento del SIG ISO.	N/A	Conciencia Organizacional	Identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización	
		Calidad en el trabajo	Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise.	
Realiza las homologaciones, revalidaciones y demás certificaciones de gestión de la empresa.	N/A	Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados	
		<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS ( EDITAR SEGÚN EL CARGO)</b>		
Elabora el reporte de hallazgos de las no conformidades para seguimiento.	Reporte de hallazgos	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Liderazgo	C	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
Realiza el seguimiento de las acciones correctivas, preventivas y de mejora para cumplimiento de los procesos internos.	Matriz de seguimiento	Habilidades Mediáticas	B	Se maneja adecuadamente en situaciones difíciles o está presionado. Comunica exactamente lo que se espera en pos de los intereses de la compañía.
		Trabajo en equipo	B	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación
Realiza el cierre de reporte y verificación de la eficiencia para cumplimiento óptimo de los procesos internos.	Cierre de reporte	Pensamiento Estratégico	B	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
		Integridad	A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Denominación del Puesto	Auxiliar de Limpieza	Todos los departamentos internos de la organización	Nivel de Educación	
Nivel	Niveles Iniciales		Bachillerato / Segundo Nivel	
Área / Departamento	Administrativo y de Recursos Humanos		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	0 a 6 meses
Realizar las tareas auxiliares de limpieza y arreglo de pisos y áreas, así como, preparar, transportar y recoger los materiales y productos necesarios para la limpieza y mantenimiento de los departamentos y espacios de la organización.			Especificidad de la experiencia	Limpieza de áreas y transporte de residuos
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO	
			Atención al cliente externo e interno, Manejo de residuos	
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS CARDINALES	
			Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Realiza la limpieza de las áreas y departamentos de la organización.		N/A	Compromiso	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
			Comunicación Organizacional	Identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

(Continúa)

Realiza el inventario mensual de la bodega de suministros de limpieza.	N/A	Orientación al cliente	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
		Iniciativa	Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar.	
Realiza la solicitud de equipos, herramientas e insumos de limpieza y desinfección, para ejecutar sus actividades.	N/A	Flexibilidad	Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.	
		<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
Reporta oportunamente a su superior inmediato lo relativo a sus actividades, especialmente cuando exista alguna anomalía que afecte la imagen de la empresa.	N/A	<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Capacidad para aprender	B	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
Otras inherentes al cargo, de acuerdo a las necesidades de la empresa.	N/A	Responsabilidad	A	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible
		Orientación al cliente interno - externo	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.
		Confianza en sí mismo	B	Busca nuevas responsabilidades.
		Tolerancia a la presión	A	Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Denominación del Puesto	Asistente Administrativo	Todos los departamentos internos de la organización, proveedores, clientes	Nivel de Educación		
Nivel	Niveles Intermedios y Otros Niveles		Tercer Nivel en curso en Administración de Empresas, Ingeniería, Tecnológico o carreras a fines		
Área / Departamento	Administrativo y de Recursos Humanos		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
2. MISIÓN			Tiempo de Experiencia	1 año	
Realizar las actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia. Así como colaborar en los procesos administrativos que la organización requiera para cumplimiento de los procesos internos.			Especificidad de la experiencia	Manejo de procesos administrativos, gestiones internas	
			6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES			9. COMPETENCIAS CARDINALES		
			8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	Denominación de la Competencia	Comportamiento Observable
Realiza la atención a los clientes internos y externos que ingresan a la organización. Presencialmente y vía telefónica.			Atención al usuario	Ética	Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

(Continúa)

		Compromiso		Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas en la orientación de los resultados. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
Recibe las facturas físicas y electrónicas de los proveedores para gestionar la aplicación de pago con el Departamento Financiero.	N/A	Innovación		Genera ideas, soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
		Orientación a resultados		Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados
Elabora las órdenes de la salida de bienes y notas de entrega respecto a despacho de productos.	N/A	Iniciativa		Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar
Controla el stock de insumos papelería y suministros de oficina.	N/A	<b>10. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		
		<b>Denominación de la Competencia</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento Observable</b>
		Compromiso	C	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
Realiza los trámites administrativos externos que la organización requiera con el objetivo de evitar incumplir con las leyes vigentes.	Proceso de trámites con entidades de regulación	Pensamiento Analítico	C	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
		Orientación al cliente interno - externo	C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.
Colabora en los procesos administrativos de gestión humana ( entrega de credencial, eventos corporativos, cotizaciones	N/A	Autonomía- Iniciativa	C	Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
		Aprendizaje continuo	C	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

