

FACULTAD DE PREGRADO

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD TIPO CONSULTORÍA A LA EMPRESA
SUMINISTROS INTERNACIONALES**

SUSTENTADO POR:

NICOLLE ANDREA NAVAS PRADO, 61541671

SANDY ELIZABETH PAREDES JIMÉNEZ, 61341009

TERLY LORENA VILLATORO CANTARERO, 61451360

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

LICENCIATURA DE PSICOLOGÍA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD TIPO CONSULTORÍA
SUMINISTROS INTERNACIONALES**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

LICENCIATURA DE PSICOLOGÍA

ASESOR METODOLÓGICO:

MIRIAM GISSELLE SORTO EURAQUE

ASESOR TEMÁTICO:

KAREN SOLORZANO

TERNA EXAMINADORA:

LIC. LUIS LÓPEZ

ING. MEDARDO OCHOA

LIC. NÉSTOR ARIAS

SAN PEDRO SULA, CORTÉS, HONDURAS, C.A.

JULIO, 2020

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a nuestro Dios quien escribió en su plan perfecto este logro en mi vida brindando fuerzas para seguir día a día y poder llegar a este punto con el proyecto de graduación.

En segundo lugar, quiero dedicar este logro a mi familia especialmente a mi tía Anabell Espinoza quien siempre me apoyo en cada reto, a mi tío Eduardo Prado quien gracias a él pude continuar con mis estudios y a mi madre María Hebe Prado por su apoyo incondicional.

Nicolle Andrea Navas Prado

Dedico este informe a Dios primero como cada cosa en mi vida siempre brindándonos fuerzas para seguir adelante para lograr cada sueño propuesto, Seguidamente a mi Mamá, abuela junto con mi esposo que han sido punto clave para poder lograr mi sueño de convertirme en psicóloga de no ser por ellos no estaría donde estoy, también a mis maestros que me formaron todos estos años.

Sandy E. Paredes

Dedico este proyecto de graduación a Dios porque sin la sabiduría e inteligencia que me ha brindado día con día no hubiera sido posible estudiar los años de la carrera profesional y sobre todo a mi familia que han estado pendientes de que pueda lograr mi sueño, a mi esposo por su apoyo incondicional y mi madre por ser mi principal fuente de motivación.

Terly Lorena Villatoro Cantarero

AGRADECIMIENTO

A nuestro divino creador Dios y seguidamente a nuestra familia por siempre motivarnos con amor para culminar esta etapa de nuestras vidas, también queremos agradecer a nuestros catedráticos que con su conocimiento y método de enseñanza nos ayudaron a formarnos para nuestro desarrollo profesional y, por último, pero no menos importante queremos agradecer a todas esas personas que nos ayudaron a crecer y fueron nuestra inspiración para seguir y llegar hasta donde estamos el día de hoy.

Nicolle Andrea Navas Prado

Primeramente, a Dios ya que por su gracia estamos finalizando lo que para nosotros siempre ha sido un sueño, de no ser por el no estaríamos aquí más en las circunstancias que estamos pasando a nivel mundial por el Covid-19 pero esto nos ha fortalecido a seguir luchando por nuestros sueños, seguidamente a Nuestros Padres por siempre creer en nosotros y motivarnos.

Sandy E. Paredes

Agradecida con Dios por su infinita misericordia y la vocación que ha depositado en mí para cumplir su propósito de servir y desempeñarme como psicóloga para poder ayudar a la sociedad desde esta profesión, agradezco a mis abuelos maternos Rafael Cantarero y Margie Cooper y a mi madre Doris Cantarero Cooper que desde el inicio de este sueño me han apoyado económica y emocionalmente además agradecer a mi esposo Melvin Guzmán que en los últimos dos años de la carrera ha servido de motivación para continuar y no desmayar en el transcurso de la misma, a mis hermanas Ashly y Valeria por comprenderme cuando estuve muy ocupada que no les dedique tiempo con el pasar de los años, a los catedráticos que han sido invaluable en el proceso de enseñanza- aprendizaje por lo que me han ayudado a convertirme en lo que soy hasta ahora y a cada una de las personas que se prestaron para que yo pudiera realizar prácticas de las asignaturas sin ellas no hubiera entendido la principal experiencia y a mi familia y amigas que continuamente me han dado palabras de esperanza y aliento para dar lo mejor de mí en esta profesión.

Terly Lorena Villatoro Cantarero

RESUMEN EJECUTIVO

Suministros Internacionales, SUMIN es una empresa que inició operaciones en Honduras el 31 de agosto de 1987 dedicada al rubro de la venta de productos y accesorios de soldadura industrial es la única empresa que distribuye las marcas American Alloy y Washington Alloy; posee dos sucursales en Honduras las cuales están ubicadas en San Pedro Sula y abrió operaciones el 1 de Julio de 1990 en Tegucigalpa abarcando así la zona norte y sur del país.

Durante la identificación del problema se encontró que la empresa no cuenta con una estructura organizacional incluyendo la Visión, Misión, Valores, Organigrama, FODA y Descriptores de puestos, por esa razón puede conducir a una mala comunicación o tergiversan la transmisión de órdenes entre departamentos, lentitud para innovar, riesgo de gastos en recursos y talento humano además de brindar un servicio al cliente deficiente.

En el presente informe se pretende crear un plan de reestructuración organizacional que dé a conocer a los colaboradores la misión, visión, organigrama y descriptor de los puestos, de tal manera tiene como propósito fortalecer el proceso de contratación y el desenvolvimiento de cada colaborador.

Se elaboró la visión y la misión para perfilar los objetivos que tiene la empresa, el análisis FODA para que se facilite identificar las líneas de acción y planes estratégicos que son necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa y el Gerente General pueda tomar medidas al respecto, el organigrama tiene como objetivo definir la estructura jerárquica de la empresa y de esa manera agilizar los procesos ya que esto es la parte central de toda organización para facilitar la toma de decisiones.

Por ese motivo se proponen los descriptores de puestos basándose en las necesidades de la empresa y enfocados en las competencias que debe poseer el colaborador de esta manera se buscará el personal más capacitado y eficiente para el puesto de trabajo. Todo lo que se presentará a continuación, es para el beneficio absoluto de la empresa potenciando las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores.

ÍNDICE DE CONTENIDO**DERECHOS DE AUTOR ¡Error! Marcador no definido.****DEDICATORIA IV****AGRADECIMIENTO V****RESUMEN EJECUTIVO VI****ÍNDICE DE ILUSTRACIONES X****ÍNDICE DE TABLAS..... X****ÍNDICE DE ANEXOS X****GLOSARIO XII****CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN..... 1****CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2**

2. 1. Antecedentes del problema 2

2.2. Enunciado definición del problema..... 4

2.3. Justificación..... 5

CAPÍTULO III. OBJETIVOS..... 6

3.1. Objetivo General 6

3.2. Objetivos Específicos 6

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO 7

4.1. Marco teórico conceptual 7

4.1.1. Consultoría 7

4.1.2. Estructura Organizacional	8
4.1.2.1. Agrupación Funcional	9
4.1.3. Definición de Misión.....	9
4.1.4. Definición de Visión	10
4.1.5. Definición de Organigrama.....	10
4.1.5.1. Utilidad de Organigrama.....	11
4.1.5.2. Tipos de Organigrama.....	11
4.1.6. Planeación Estratégica.....	12
4.1.7. Componentes del proceso de planeación estratégica	14
4.1.8. Valores de una empresa.....	15
4.2. Análisis de la situación actual	16
4.2.1. Análisis Macroentorno	16
4.2.2. Análisis Microentorno.....	18
4.2.3. Análisis Interno	18
4.3. Definición de análisis FODA	19
4.3.1. Propuesta metodológica para el desarrollo de la técnica FODA	19
4.4. Definición de Descriptores de Puesto	21
4.4.1. ¿Qué es un puesto?	21
4.4.2. Descriptor de puestos.....	22
4.4.2.1. Descriptor de puestos tradicional	24
4.4.2.2. Descriptor de puestos en base a competencias	25

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA / PROCESO	27
5.1. Enfoque y Métodos	27
5.2. Población y Muestra.....	27
5.3. Técnicas e Instrumentos aplicados	27
5.3.1. Técnica.....	28
5.3.2. Instrumentos	28
5.4. Cronología de trabajo	29
CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS	30
6.1. Análisis de la entrevista con el experto Gerente General.....	30
6.2. Análisis FODA.....	31
6.3. Propuesta Misión, Visión y Valores.....	33
6.3.1. Misión.....	33
6.3.2. Visión.....	34
6.3.3. Valores.....	34
6.4. Propuesta Organigrama	34
6.4.1. Definición de áreas	35
6.5. Descriptores de Puesto	37
6.6. Análisis de Costo – Beneficio	38
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES	39
CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES.....	40
CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA	41

CAPÍTULO X. ANEXOS.....45

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1 Ubicación de la empresa SUMIN Suministros Internacionales.	4
Ilustración 4.1 Descriptor del Puesto Tradicional	24
Ilustración 4.2 Perfil de Puesto Tradicional	25
Ilustración 4.3 Diccionario de Competencias.....	26
Ilustración 6.1 Matriz de Análisis FODA.....	32
Ilustración 6.2 Organigrama	35

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 <i>Diagrama de Gantt</i>	29
Tabla 6.1 <i>Análisis de Costo – Beneficio</i>	38

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario utilizado en la Primera Entrevista	45
Anexo 2. Análisis de Puesto Gerente General	47
Anexo 3. Análisis de Puesto Sub – Gerente.....	49

Anexo 4. Análisis de Puesto Import / Export.....	51
Anexo 5. Análisis de Puesto Jefe de Contabilidad.....	53
Anexo 6. Análisis de Puesto Auxiliar Contable.....	55
Anexo 7. Análisis Perfil de Puesto Auxiliar de Logística.....	57
Anexo 8. Análisis de Puesto Facturación.....	59
Anexo 9. Análisis de Puesto Vendedor.....	61
Anexo 10. Análisis de Puesto Repartidor.....	63
Anexo 11. Perfil de Puesto Gerente General.....	65
Anexo 12. Perfil de Puesto Sub – Gerente.....	67
Anexo 13. Perfil de Puesto Import / Export.....	69
Anexo 14. Perfil de Puesto Jefe de Contabilidad.....	71
Anexo 15. Perfil de Puesto Auxiliar Contable.....	73
Anexo 16. Perfil de Puesto Auxiliar de Logística.....	75
Anexo 17. Perfil de Puesto Facturación.....	77
Anexo 18. Perfil de Puesto Vendedor.....	79
Anexo 19. Perfil de Puesto Repartidor.....	81
Anexo 20. Glosario de Competencias para los descriptores de puesto.....	83

GLOSARIO

Ámbito: Espacio comprendido dentro de ciertos límites reales o imaginarios.

Calidad: Superioridad o excelencia de algo o de alguien.

Competencia: La capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.

Comportamiento Organizacional: Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Consultoría: Es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas de diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más problemas de su negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas a utilizar.

Coordinación: Acción y efecto de coordinar o coordinarse.

Cúspide: Remate superior de algo, que tiende a formar punta.

Diagnóstico de la empresa: es una herramienta que evalúa la situación actual de la empresa. Se compone de varios análisis que permiten identificar y conocer que obstáculos están limitando el crecimiento de la empresa, para así diseñar un plan de acción que haga mejorar a la empresa.

Diagnóstico: Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Electrodo: Extremo de un conductor en contacto con un medio, al que transmite o del que recibe una corriente eléctrica.

Entorno: Conjunto de características que definen el lugar y la forma de ejecución de una aplicación.

Estrategia: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Estructurar: Articular, distribuir, ordenar las partes de un conjunto.

FODA: Las siglas son un acrónimo de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, e identifican una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto.

Función: Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

Herramientas: Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo de probada eficacia para la resolución práctica de un determinado problema o situación.

Instrumento: Cosa o persona que sirve de medio para alcanzar un fin.

Jerárquico: Perteneciente o relativo a la jerarquía.

Lluvia de ideas: La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Logística: Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, especialmente de distribución.

Macroentorno: Está compuesto por todos aquellos factores demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la empresa.

Microentorno: Se utiliza para definir a aquellas fuerzas externas y cercanas a la empresa, que tienen un impacto directo en su capacidad de servir su producto o servicio al cliente final. Como por ejemplo la regulación de la industria. El microentorno existe siempre que exista la actividad comercial.

Misión: es lo que haces para alcanzar tu propósito en un periodo de tiempo.

Modelo de competencias: Conjunto de procesos relacionados con las personas.

Objetivo: Fin que se quiere alcanzar y al cual se dirige una acción.

Perfil del postulante: Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así como su motivación.

Perfiles de puesto: descripciones concretas de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto en la organización. Y son comúnmente divididos en cuatro apartados.

Planificación Estratégica: es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.

Principios: Criterio o norma moral que guía la conducta de una organización o una comunidad.

Reestructuración organizacional: implica una verificación de las metas de la organización, el replanteamiento de sus procesos de trabajo, una metodología cuidadosa para definir cuáles

puestos debe eliminarse o fusionarse y un plan de administración detallado para asegurarse de que la transformación genere resultados satisfactorios

Soldadura: Material que sirve y está preparado para soldar, tanto en relación con su carrera como para el cambio laboral.

Valores de una empresa: son cualidades, principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros.

Visión: es la realidad que le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma.

Víspera: Cosa que antecede a otra, y en cierto modo la ocasiona.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El presente informe da a conocer la propuesta de factibilidad de implementación de mejora en los procesos de estructura organizacional de la empresa Suministros Internacionales, SUMIN.

En el Capítulo II se da a conocer un breve resumen sobre la empresa, de igual manera se puede encontrar el enunciado del problema y el análisis de factibilidad. El capítulo III explica todos los objetivos que se esperan realizar al finalizar la propuesta en SUMIN.

El capítulo IV explica a mayor detalle el significado de cada componente que tendrá la estructura organizacional. En el capítulo V contiene una breve explicación de la metodología que tiene la propuesta elaborada, la población de SUMIN, explica las técnicas e instrumentos implementados, también contiene un diagrama que representa como se trabajó en el proyecto.

En el capítulo VI se detalla el análisis y los resultados que se obtuvieron de la propuesta elaborada para la empresa. El capítulo VII muestra el cumplimiento de los objetivos iniciales.

En el capítulo VIII brinda recomendaciones que SUMIN Suministros Internacionales debe tomar en cuenta para una mejora. El capítulo IX es una recopilación de las fuentes utilizadas en el informe y en el Capítulo X se agregan las entrevistas e instrumentos realizados para la empresa.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2. 1. Antecedentes del problema

Suministros Internacionales (SUMIN) es una de las empresas que por años ha operado en Honduras desde el norte y sur del país brindando sus servicios que son venta de electrodos y accesorios para soldadura, en su administración dirigida por el dueño; desde un inicio estableció sus compromisos y principios para el manejo de la organización.

SUMIN abrió sus puertas al mercado hondureño el 31 de agosto en 1987. Suministros Internacionales tiene como principal rubro la venta de soldadura industrial y accesorios para soldar, recibiendo una aceptación total abarcando clientes en todo el norte de Honduras.

SUMIN es la única empresa que ofrece las marcas American alloy y Washington alloy teniendo un registro de propiedad mercantil. Años después SUMIN se expande hacia Tegucigalpa un 01 de julio de 1990, abarcando clientes en la zona sur de Honduras. Sin embargo, el dueño de la empresa no estableció por escrito la visión, misión, valores, organigrama y descriptores de puestos de la empresa.

En Honduras muchos empresarios inician sus empresas sin tener un rumbo exacto, metas o planes a futuro. Los emprendedores viven del día a día, los que logran salir adelante y en caso se presente la necesidad van contratando más personal, pero muchos no tratan de dejar sus perfiles de puestos documentados, enlistando sus deberes, competencias, funciones en base a competencias.

No fijan una misión, visión y valores a la empresa ya que muchos emprenden por salir adelante y no se dan cuenta de la importancia de ello. En el 2016 se realizó un descriptor de puestos por una empresa consultora de El Salvador llamada L. Chevez consultores S.A de C.V como objetivo se plantearon: ser una herramienta técnica para realizar el desarrollo del instrumental técnico y metodológico para la administración del Recurso Humano;

De manera que se apoye las labores de clasificación de puestos, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo, inducción de recurso humano de nuevo ingreso y base

para el establecimiento de niveles salariales. La empresa podría contar con una herramienta técnica auxiliar para los procesos de gestión administrativas en general sobre todo los vinculados a la estructura de organización y diseño de procesos.

De igual manera L. Chevez consultores pueden disponer de una herramienta técnica que propicia el ordenamiento del diseño del trabajo en el ámbito institucional y que incorpora el detalle de los aspectos comportamentales esperados para que los empleados tengan un desempeño eficiente. Siendo esto hecho la compañía para la cual realizaron la consultoría logro tener más orden, logro tener contrataciones basadas en el puesto, también, causo que la empresa tenga beneficios y estabilidad de empleados. Por lo tanto, es fundamental examinar los descriptores de puestos en un proceso de consultoría. (L. CHEVEZ, 2016)

Por otro lado, en 2019 en la universidad CEUTEC de UNITEC San Pedro Sula un grupo de estudiantes llevando la clase de consultoría empresarial decidió iniciar un proceso de consultoría en la empresa CONSULAB la empresa se encuentra ubicada en el Mall Pasaje Valle 3er Nivel Local 5 y 6, San Pedro Sula, Cortes, Honduras, dando un diagnóstico preliminar en el que indicaban que la empresa no tenía visión, misión, no había un organigrama de los puestos de trabajo.

Su planeación consistía en crear el mismo organigrama según la necesidad de la empresa todo este procedimiento de planeación logro que contribuyera de manera fundamental para identificar y resaltar los problemas que estaban impidiendo que CONSULAB desarrollara sus funciones de manera más eficaz.

Identificando las necesidades de las personas que conforman la organización y poner en marcha las estrategias adecuadas para la solución de estas llegando a orientar de manera eficiente la productividad de la empresa. Por medio de la planeación se le brindo una estructuración del organigrama de la empresa al igual que propuestas de mejora de la misión y visión que estén más acorde a la perspectiva del cliente. (CEUTEC, 2019)

La empresa SUMIN actualmente no cuenta con organigrama, misión, visión, FODA y valores.

Ilustración 2.1 Ubicación de la empresa Suministros Internacionales, SUMIN.

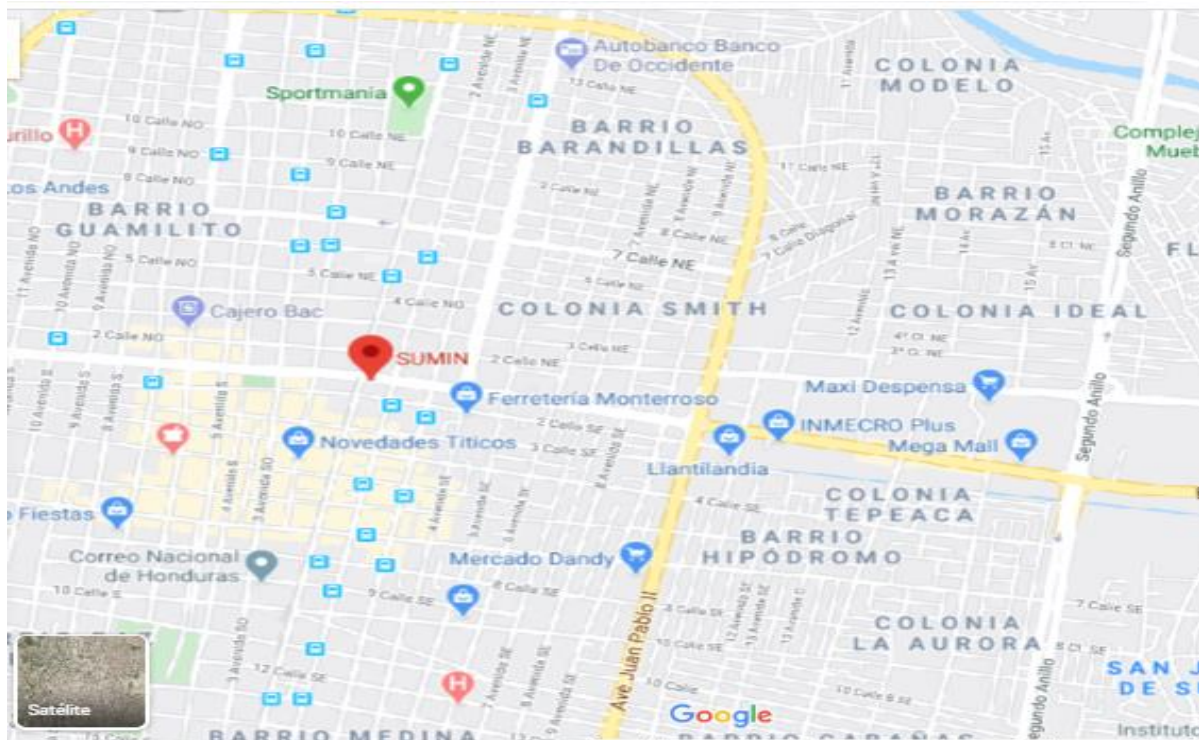


Ilustración 2.1 Croquis de la empresa

Fuente: Google Maps (2020). (SUMIN, s. f.)

2.2. Enunciado definición del problema

Posteriormente a la entrevista con el propietario de SUMIN se determina que la empresa no cuenta con un organigrama, FODA, misión, visión, valores y perfiles de puesto por lo que necesita un plan estratégico y la estructuración organizacional. Además de eso SUMIN no conoce a cabalidad el entorno, factores y riesgos por eso es necesario describir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para su crecimiento exitoso.

Suministros Internacionales, SUMIN no posee una estructuración organizacional documentada comenzando con un organigrama que represente los niveles jerárquicos de los trabajadores que se deben ejecutar dentro de la organización y que el personal puede tomar ventaja en posiciones y sueldos superiores sin ser capaz de desarrollar su función.

El desbalance estructural conlleva a la empresa a contratar personal en puestos sin competencias suficientes para lograr sus funciones ya que no están definidas las actividades y

eso ha dificultado la coordinación entre jefes al momento de las contrataciones actualmente se necesita más personal en el área de ventas y en el área de contabilidad que estén más capacitados. No existe un manual de descriptores de puestos para las actividades y funciones encaminadas al logro de resultados. Por esa razón puede conducir a una mala comunicación o tergiversan la transmisión de órdenes entre departamentos, lentitud para innovar, riesgo de gastos en recursos y talento humano además de brindar un servicio al cliente deficiente.

2.3. Justificación

El presente proyecto se ha propuesto con el fin de realizar una consultoría dentro de la empresa ante la necesidad encontrada tomando como punto de partida la estructuración organizacional ofreciendo el beneficio de que una vez que SUMIN cuente con este proyecto le ayudará a promover adecuadamente el servicio que su personal brinda a sus clientes e internamente que el personal conozca los niveles jerárquicos o líneas de mando para trabajar en un camino prospero siendo consciente del objetivo de la organización.

Comprendiendo el objetivo de la organización y que el personal se comprometa con ello potenciando su coordinación en la administración seguida de un organigrama bien estructurado creará un mejoramiento en las actividades que realiza cada departamento contando con descriptores de puestos en base a competencias y las tareas de trabajo que eficientemente se deben realizar dentro de la empresa como objetivo principal agilizarlas y designar a los responsables para su debida ejecución, definir la visión, misión y valores de la empresa por escrito profesionalmente que le permita competitividad y aprovechar todos los recursos de la empresa.

Demostrando que la organización debe potenciar los lineamientos de control y definir los ejes transversales como lo son la visión, misión, valores de la empresa y las actividades de los departamentos y cargos porque las empresas de la competencia son ahora más complejas para entregar productos con calidad a mejor alcance y un mejor servicio al cliente que es lo que ha distinguido a SUMIN hasta el momento por lo cual se vuelve necesario este proyecto.

Para alcanzar el objetivo de constatar el organigrama, misión, visión, valores en SUMIN le conllevará a la solución del problema previamente planteado es decir la consultoría para la

estructuración organizacional y la creación de descriptores de puestos le traerá grandes beneficios a la empresa especialmente a los clientes y trabajadores teniendo información confiable para decisiones y ser una empresa más productiva.

El proyecto es viable porque reúne las características, condiciones técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de los objetivos al estar en contacto vía telefónica con el dueño y representante de la empresa trabajando en conjunto para la ejecución de este con el compromiso y disposición haciendo uso de tecnología apropiada y con la disponibilidad de los recursos necesarios para la factibilidad de este.

CAPÍTULO III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Diseñar una estructura organizacional para la empresa Suministros Internacionales de acuerdo con las necesidades de la empresa.

3.2. Objetivos Específicos

- 3.2.1 Elaborar un análisis FODA.
- 3.2.2 Definir la misión, visión y valores de la empresa.
- 3.2.3 Elaborar un organigrama para la estructura organizacional.
- 3.2.4 Crear descriptores de puestos, con su respectiva amplitud de control, competencias requeridas, autoridad y responsabilidad de las personas.

CAPÍTULO IV. MARCO TEÓRICO

4.1. Marco teórico conceptual

4.1.1. Consultoría

Consultoría de acuerdo con el Diccionario de la Lengua Española (2005): 1. “f. Entidad que se dedica profesionalmente a aconsejar sobre asuntos técnicos: una Consultoría le asesora”. 2. “La Consultoría es la actividad que consiste en diagnosticar, mediante previo estudio, realizado acerca de las funciones de una empresa y la influencia de estas en el desarrollo de esta, todos los problemas que impidan el máximo desarrollo y el aumento de productividad, proporcionando de manera eficiente la solución a dichos problemas para lograr un mayor progreso de la empresa consultada”. (Alonso Velázquez, 2012)

Alonso Velázquez, M. D. P. (2012) afirma: “Consultoría es la actividad profesional que en base a sus conocimientos y preparación realiza una persona con el fin de asesorar y emitir una opinión sobre un asunto o problema organizacional”.

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. Prácticamente suponen la manera de proponer. De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos.

La práctica básica y el arte del consultor se fundamentan no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que es conveniente recordarlos y mantenerlos presentes en todos los instantes del trabajo de los consultores y del cliente que contrata sus servicios así todos manejan la misma sintonía y se involucran en el proceso. (Álvarez y López-Holguín, 2004).

La Consultoría abarca múltiples aspectos, y es que en una empresa no sólo hay un enfoque, sino que puede existir diversidad de ellos, lo que a continuación principalmente se tomará en cuenta la Estructura Organizacional establecida (organigrama de funciones, de puestos, lineal, circular, horizontal) o bien nuevas formas.

Estos factores son algunos que se tienen que captar al analizar y elaborar un diagnóstico general de una empresa, y que como se menciona todos están interrelacionados y son influyentes, unos y otros. (Alonso Velázquez, 2012)

Al realizar la consultoría hay varias etapas, a grandes rasgos se puede dividir en tres:

A. Contratación de servicios de consultoría

En la entrevista inicial con el dueño (s) presidente o directivos de la empresa, donde se definirá el objetivo y meta de los servicios, así como la profundidad de ellos.

B. Diagnóstico de la empresa

El objetivo de esta etapa es dar inicio propiamente a la consultoría con el fin de elaborar el diagnóstico de la empresa, más adelante se explicará en qué consiste. Es la etapa del descubrimiento ante la situación de la empresa.

C. Proceso de reestructuración organizacional

En esta etapa se van aplicando las sugerencias y recomendaciones en la empresa consultada con base en el diagnóstico, y tanto en áreas administrativas como operativas, el tiempo depende del tipo de empresa, así como del tamaño de esta y del alcance de las correcciones. (Alonso Velázquez, 2012)

4.1.2. Estructura Organizacional

Cuando se habla de estructura u orden dentro de la organización o empresa, se refiere a la disposición y ubicación adecuada que deben tener las personas que integran la empresa, en la jerarquía o líneas de mando que se van a establecer. No basta que se hagan cosas solo por hacer y puede que funcionen al inicio, es indispensable que se hagan bien, y por ello debe

diseñarse una estructura simple pero eficiente, en el que queden perfectamente establecidas las tareas, funciones y, sobre todo, jerarquías de las personas. (Garcés, 1999)

4.1.2.1. Agrupación Funcional

Este tipo de agrupación se clasifica en componentes funcionales principales que necesitan llevarse a cabo para que la organización realice satisfactoriamente su misión. Sus principales características son las siguientes:

- Las personas se agrupan basándose en las funciones que realizan.
- Los trabajadores deben tener las mismas habilidades y conocimientos.
- Se desarrolla un alto grado de experiencia funcional.
- La comunicación se facilita por un conocimiento y un lenguaje básico común.
- Se promueven economías a escala.
- Es adecuada para entornos con baja incertidumbre y tecnología rutinaria.

Este tipo de diseño organizacional es adecuado para pymes con un producto único, o con unos productos estrechamente relacionados entre sí. (Moreno, s. f.)

4.1.3. Definición de Misión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando esta definición se cita un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de esta a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir". (*MISIÓN Y VISIÓN - Promonegocios.net*, s. f.)

4.1.4. Definición de Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (*MISIÓN Y VISIÓN - Promonegocios.net*, s. f.)

4.1.5. Definición de Organigrama

El organigrama es un instrumento que permite distribuir los puestos que comprenden la organización en función de la jerarquía y de las áreas de competencia. Dependiendo de la mayor o menor complejidad de la estructura organizacional de la empresa, el organigrama será más o menos complejo. En cualquier organigrama se consideran tres áreas básicas, aplicables a cualquier empresa por pequeña que sea.

- ✓ Área administrativa
- ✓ Área productiva
- ✓ Área de ventas

También, de acuerdo con el tamaño y tipo de la empresa, se establecen diversos niveles de jerarquía.

- Nivel directivo
- Nivel ejecutivo, administrativo o medio
- Nivel operativo

No importa el tamaño de la empresa, cada persona que labore en ella debe saber perfectamente quien es su jefe y quienes sus subalternos, quienes sus pares, que dependencias hay en la empresa, con quienes se tiene que comunicar y, lo más importante, que es lo que debe hacer. (Garcés, 1999)

4.1.5.1. Utilidad de Organigrama

Un organigrama es un recurso sumamente importante con que cuenta la empresa y, en particular, sus directivos, para comprender aspectos fundamentales de ella, como:

- La visión general e integral de la empresa
- La ubicación del personal
- La distribución de las áreas de que consta la empresa
- La forma como se relacionan los puestos
- La forma como se distribuye la autoridad
- La posibilidad de detectar problemas en la empresa que puedan estar generados por la estructura. (Garcés, 1999)

4.1.5.2. Tipos de Organigrama

La clasificación de organigramas:

- Por su naturaleza:
 - ✓ Microadministrativos: corresponden a una sola organización.
 - ✓ Macroadministrativos: involucran a más de una organización.
 - ✓ Mesoadministrativos: una o más organizaciones de un mismo sector de actividad.
- Por su finalidad:
 - ✓ Informativo: se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público.
 - ✓ Analítico: el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional.
 - ✓ Formal: representa el funcionamiento planificado.
 - ✓ Informal: representa el modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.
- Por su ámbito:
 - ✓ Generales: contiene información de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características.
 - ✓ Específicos: muestran la estructura de un área de la organización.

- Por su contenido:
 - ✓ Integrales: representación gráfica de las unidades administrativas de una organización con su jerarquía o dependencia.
 - ✓ Funcionales: principales funciones asignadas y las unidades e interrelaciones.
 - ✓ De puestos, plazas y unidades: indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes para cada unidad.

- Por su representación o disposición gráfica:
 - ✓ Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba abajo.
 - ✓ Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha.
 - ✓ Mixtos: utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.
 - ✓ De Bloque: son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.
 - ✓ Circulares: la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad. (Thompson, 2009)

4.1.6. Planeación Estratégica

El modelo de planeación básico indica que las estrategias de una compañía son el resultado de un plan, que el proceso de planeación estratégica es racional y sumamente estructurado y que la dirección orquesta todo el proceso.

Varios académicos han criticado el modelo de planeación formal por tres razones principales: la condición impredecible del mundo, la función que representan los administradores de niveles más bajos en el proceso de administración estratégica y el hecho de que, con frecuencia, muchas estrategias exitosas son el resultado de un caso fortuito, no de una estrategia racional. En resumen, abogan por una visión alternativa de la preparación estratégica. (Charles W. L. Hill, 2009)

La administración estratégica surge para proyectar el futuro en lugar de padecerlo. Nadie puede predecir las circunstancias que envuelven al futuro, pero sí puede proyectar cuál será el comportamiento ante cualquier eventualidad. Porque el 90% de la vida corresponde al cómo se reacciona y sólo el 10% a las circunstancias que envuelven al ser humano, de la misma manera, el comportamiento empresarial no difiere del comportamiento personal de cada uno de sus funcionarios, la empresa no es una isla, no es un organismo ajeno a la personalidad. Una empresa es la suma de comportamiento que cumple una función y orientados a un fin esta función se denomina Misión (objeto social) y el fin se denomina Visión.

El mundo actual es demasiado competitivo, las empresas forman parte de una carrera donde se incorporan cada vez nuevos competidores que no conocen fronteras. Las empresas regionales deben ganarse la atención del público local ante corporaciones multinacionales o transnacionales. La velocidad del cambio es rapidísima, por lo que, en el ejercicio de las funciones, se puede perder el panorama de hacia dónde se quiere llegar. Por este motivo nace la administración estratégica para proyectar el camino que recorrerá nuestra empresa en un mediano y largo plazo.

Cuando se habla de estrategia o estratégica se habla de un mediano a largo plazo, esto involucra acciones cuyos resultados se obtengan a más de una gestión (un año). Los administradores de éxito (eficientes y eficaces) siempre han construido buenas estrategias, pero no es sino hasta épocas recientes (1962) que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Esta tardanza de reconocimiento se debió principalmente a los cambios del medio ambiente ocurridos desde los años 40 (Segunda Guerra Mundial).

Cuando un pequeño empresario ofrece una clase de bienes o servicios a un grupo reducido de clientes, las áreas funcionales de la empresa pueden planearse, organizarse y coordinarse de manera informal. Pero cuando el bien o servicio se modifica o se sustituye, o bien cuando los territorios de venta se extienden, las áreas funcionales aumentan, es necesario desarrollar estrategias formales para sobrevivir en el mercado.

Hofer Ch. y Schendel D., sugirieron un nuevo enfoque: la "administración estratégica", basada en el principio de que el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno

de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. La administración estratégica contempla dos etapas la Planeación Estratégica y la Ejecución de Estrategias. (UACH, 2011)

La administración estratégica es un desafío debido a que va mucho más allá de impartir órdenes a los miembros de la organización. La dirección estratégica de una organización depende de una serie de consideraciones. Entre ellas están el análisis de dos entornos (interno y externo) de la organización, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación de la estrategia (empresarial, unidad de negocio, funcional), la implementación de la estrategia y el control estratégico. También el administrador debe saber qué tipos de sistemas de información debería adoptar, el cual viabilizaría todas las informaciones para la toma de decisiones, con una mayor agilidad y precisión para la obtención de resultados positivos. (Lana, 2008)

En el presente proyecto se realizarán ciertos aspectos que se cumplen en la planeación estratégica forma parte del proceso de administración estratégica. La administración estratégica implica la planeación estratégica y su implantación, es “el proceso de identificar y ejecutar el plan estratégico de la empresa, al equilibrar sus capacidades con las demandas de su entorno”.

La planeación estratégica incluye las primeras cinco tareas de administración estratégica, 1. Definir el negocio actual y su misión; 2. Evaluar fortalezas, debilidades y oportunidades, así como amenazas internas y externas; 3. Formular una nueva declaración de negocios; 4. traducir la misión en metas estratégicas, y 5. Diseñar estrategias o una línea de acción. En su sentido más sencillo, la planeación estratégica es sumamente simple: decidir cuál es el negocio en el que se trabaja ahora y a cuáles negocios se desea ingresar, formular una estrategia para lograrlo y ejecutar el plan. (DESSLER, 2009)

4.1.7. Componentes del proceso de planeación estratégica

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y se encuentran en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y se conocen esquemas metodológicos que

tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se necesitan para lograr los resultados esperados, por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, se debe contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, definición de metas e indicadores. (Armijo, 2009)

4.1.8. Valores de una empresa

Llaca P. L. (2015) refiere que los valores de una compañía (algunas veces llamados valores fundamentales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en su comunidad. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. La mayoría de las compañías identifica de cuatro a ocho valores esenciales que se espera que su personal manifieste y se supone se reflejen en la forma como la empresa opera. Los valores esenciales de Kodak son el respeto a la dignidad individual, integridad sin restricciones, confianza incuestionable, credibilidad constante, mejora continua y superación del personal y celebración abierta de los logros individuales y de equipo. En Foster Wheeler, empresa global de ingeniería y construcción, los cuatro valores esenciales son integridad, responsabilidad, alto desempeño, valorar a la gente y trabajo en equipo. En su búsqueda de ser el minorista líder mundial en mejoras del hogar, Home Depot adoptó ocho valores: espíritu empresarial, excelente servicio al cliente, devolver algo a la comunidad, respeto por todas las personas, hacer lo correcto, cuidar de la gente, entablar relaciones sólidas y crear valor para los accionistas. ¿Practican las compañías los valores que profesan? Algunas veces sí, otras no; hay de todo. En un extremo se hallan compañías con valores decorativos: la

declaración de valores no es más que una colección de palabras y frases bonitas de los ejecutivos, pero con poco efecto visible en la conducta del personal o de la compañía. Estas empresas tienen declaraciones de valores porque están de moda y crean una buena imagen. En el otro extremo están las empresas cuyos ejecutivos se encuentran comprometidos en inculcar en la compañía valores sólidos y formas de hacer negocios basadas en principios. Los ejecutivos de estas empresas procuran de manera deliberada inculcar los valores fundamentales designados en la cultura corporativa; así, los valores esenciales se convierten en parte integral del ADN de la compañía y la hacen funcionar. En estas empresas impulsadas por valores, los ejecutivos “hacen lo que dicen” y el personal de la compañía tiene la responsabilidad de comportarse conforme a los valores afirmados. En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los administradores los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión en una de dos maneras. En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, y reiteran que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa.

4.2. Análisis de la situación actual

Estudio general Mendivil (2002) Es la apreciación y juicio de las características de la empresa, las operaciones, para concluir si se ha de profundizar en su estudio y la forma que ha de hacerse. Como se menciona, al iniciar una consultoría y visitar una empresa, el consultor empieza a sacar conclusiones de las características y problemática de la empresa. (Alonso Velázquez, 2012)

4.2.1. Análisis Macroentorno

En esta sección se realiza el análisis externo para detectar y estudiar todos aquellos factores o variables que pueden impactar e influir en la actividad empresarial y sus resultados. Un modelo muy útil usado en el análisis de la matriz FODA, que integra el conjunto de factores o variables predichos, como fruto primero de este análisis externo que dará lugar al grupo de Amenazas y Oportunidades. (Gorgues, 2015, p. 19)

Siguiendo una estructura organizacional la empresa guatemalteca ECA Electroodos es una empresa legalmente constituida desde 1925 Ubicada 1 calle 25-50 zona 12 Col. Santa Elisa Guatemala, C. A, y aquí se puede observar su desarrollo con los años:

- 1925. Año de fundación Fabrigas, siendo ésta la primera fábrica en Centro América dedicada a la producción y venta de gases médicos e industriales.
- 1963. FABRIGAS, empresa pionera y líder en el mercado de gases en Centro América, con la intención de diversificar su campo de acción, forma sociedad con HOBART BROTHERS de Estados Unidos, líder en el mercado de productos y máquinas de soldadura, siendo ésta la primera asociación de Hobart Bros. realiza fuera de los Estados Unidos y a nivel mundial; Surgiendo la empresa Electroodos de Centro América (Hobart-Ayau & Cía. Ltda.); hoy, ECA ELECTRODOS, S. A. Esta nueva empresa se creó con el objeto de ofrecer a la industria electrodo convencional, fabricado en la región centroamericana, con la calidad y el respaldo de los productos HOBART que se comercializan en todo el mundo. Hoy, con más de 50 años de experiencia, es la única fábrica de electrodos en Centro América, la cual contribuye al desarrollo y crecimiento de la industria a nivel regional.
- 2004. Año de asociación de Fabrigas y Grupo Infra, fundándose la empresa Productos del Aire, dedicada a la producción y comercialización de gases médicos e industriales.
- 2005. Año de asociación de Fabrigas y Electroodos Infra, para la fabricación y comercialización de soldadura en Guatemala y la región centroamericana bajo el nombre de ECA Electroodos, S.A.
- 2008. ECA Electroodos absorbe la operación de alambre trefilado de alto carbono de Fabrigas.
- 2009. ECA Electroodos amplía su capacidad de trefilación de alambre de alto carbono de 200 a 800 TM por mes. Por la calidad del producto, así como el respaldo técnico que ECAELECTRODOS ofrece a sus distribuidores y clientes, el electrodo ECA es el líder en el mercado de electrodos en Guatemala. Este liderazgo en Guatemala permitió a ECAELECTRODOS comenzar a exportar producto a otros países, teniendo actualmente presencia en Belice, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, y el Caribe. (ELECTRODOS, 2009)

Lo que se puede observar que manteniendo una estructuración Organizacional han logrado muchas metas establecidas centrándose más en las necesidades de sus clientes, Flexibilidad para responder eficientemente al cambio, No depende de una persona lo cual eso genera independencia y variación de la empresa, todo este cambio provoca una mejora en la comunicación y en las relaciones entre las personas de la organización lo cual ha causado un éxito comercial.

4.2.2. Análisis Microentorno

Esta sección es referente a la situación actual de la empresa en San Pedro Sula a través de un modelo muy útil usado en el análisis de la matriz FODA, que integra el conjunto de factores o variables, como fruto de este análisis interno que dará lugar al grupo de Debilidades y Fortalezas. (Gorgues, 2015, p. 19)

Siguiendo una estructura organizacional la empresa hondureña La Casa del Soldador es una empresa legalmente constituida desde 1992 brindando servicio a su creciente clientela, poniendo a su disposición los productos de mayor demanda en el campo de la construcción con los equipos y herramientas de alta calidad y con los muy buenos precios en el mercado gracias a su buena estructuración han logrado mantener un buen nombre comercial han llegado a ser muy conocidos, de igual manera han podido ampliarse en diversidad de productos de ferretería, ubicados 3era. Avenida, 10 Calle N.O. Barrio las Acacias, San Pedro Sula (Soldador, 2020)

4.2.3. Análisis Interno

La empresa SUMIN se enfoca de acuerdo con los sectores industriales donde el consumo de electrodos de soldadura, maquinaria y accesorios es frecuente por esa razón el segmento al que está dirigida es al sector industrial en la zona norte y sur de Honduras. Entre estos se puede encontrar industrias azucareras, industrias de aceite de palma, cementeras y constructoras.

En el mercado actual se puede distribuir de la siguiente forma los clientes directos los cuales pertenecen al sector industrial antes mencionado, por otra parte, están los clientes

indirectos como los distribuidores. Sin embargo, el enfoque de la empresa SUMIN es con el cliente directo.

Una vez conociendo esta segmentación de mercado es ventajoso para la empresa puesto que puede optimizar sus recursos atendiendo de mejor forma la necesidad de sus clientes conociendo mejor sus necesidades y expectativas.

Según el ingeniero químico dueño de la empresa refiere que para demostrar la calidad de los productos realiza demostraciones en las instalaciones de sus clientes, posteriormente se efectúa un seguimiento y evaluación de las aplicaciones para medir el impacto y efectividad del proceso de soldadura.

4.3. Definición de análisis FODA

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización.

El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, es por eso que resulta conveniente que los responsables de las decisiones administrativas cuenten con un procedimiento para la elaboración de un diagnóstico situacional FODA, como el que aquí se sugiere, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias. (Rojas, 2009)

4.3.1. Propuesta metodológica para el desarrollo de la técnica FODA

En este apartado se describe una propuesta de metodología para llevar a cabo el FODA de una organización, la cual contempla las siguientes etapas:

- ✓ Integración del equipo. Los planificadores más exitosos integran activamente un equipo de miembros clave en el proceso de planeación.
- ✓ Diseño de la agenda de trabajo. La mayoría de los planes establecen objetivos específicos o metas de desempeño medibles para una organización o proyecto, definiendo, además, al o los responsables(s) por cada actividad.
- ✓ Sesión de trabajo (lluvia de ideas). Por lo general, la mecánica de trabajo en el análisis FODA consiste en abordar a través de la técnica de "lluvia de ideas" las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de planeación.
- ✓ Selección y análisis de problemas. En la mayoría de las organizaciones, el personal tiene intereses y puntos de vista diferentes que dependen de su posición dentro de la organización, de su formación profesional y de sus creencias personales.
- ✓ Ordenamiento de los problemas. Una vez seleccionadas las 10 propuestas por cada integrante del grupo, se les solicitará que a las 10 debilidades seleccionadas se les asigne un orden calificando con el número 10 a la más importante y con el 1 a la menos importante.
- ✓ Evaluación de los problemas. Una vez ordenadas las propuestas por los integrantes del grupo, el moderador procederá a efectuar la suma correspondiente a cada elemento considerando los valores asignados.
- ✓ Selección de los problemas. En esta fase las propuestas valoradas por los integrantes del equipo se ordenarán de mayor a menor dependiendo del valor obtenido en la suma a fin de identificar cuáles han sido las más significativas de acuerdo con la opinión del equipo y determinar la prioridad en que deben ser atendidos o resueltos cada uno de los problemas detectados.
- ✓ Análisis comparativo de FODA. Cuando se ha llevado a cabo el ordenamiento de las prioridades, ahora, una por una en el apartado correspondiente, se estudian y comparan para determinar la naturaleza y el "cómo" se habrán de resolver. Conociendo cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

seleccionadas por el grupo, deberá efectuarse un análisis de congruencias entre ellas a fin de determinar los programas de trabajo y posibles alternativas estratégicas para la organización.

- ✓ Alternativas estratégicas. Cuando se han determinado los porqués y los cómo, se trata de resolver cada problema.
- ✓ Definición del concepto de negocio. Es en esta etapa y con la información proveniente del análisis de las variables de la técnica FODA, la propuesta de los planes de trabajo y las alternativas estratégicas, se puede definir el concepto de negocio de la organización, determinando visión, misión, filosofía, estrategia y objetivos generales que incluyen los productos, servicios, diferencia(s) competitiva(s), competidores, clientes (actuales, potenciales, nucleares).
- ✓ Plan de operación. Como resultado de lo anterior, se tienen que realizar los ajustes necesarios a los planes de operación (a corto plazo) de cada una de las áreas o bien establecerlos para lograr el futuro deseado para la organización.
- ✓ Evaluación permanente. Además de los problemas y ajustes internos (de la organización) que pueden presentarse en el desarrollo del plan de operación de una organización, también existen factores inesperados, tales como los cambios políticos o los problemas de inflación, que afectan los resultados de un programa. Por ello, es aconsejable evaluar todo el proceso de la operación anual de la organización y actualizar su concepto reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros. (Flores, 2012)

4.4. Definición de Descriptores de Puesto

4.4.1. ¿Qué es un puesto?

Se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y

proporcionan los medios con los cuales los colaboradores contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

En la vida organizacional el puesto representa la unidad impersonal que está claramente identificada por su denominación específica y misión, amalgamando actividades, jerarquía, dependencia, autoridad, responsabilidad y que en el contexto general coadyuva a la obtención de metas.

El puesto se presenta en una forma administrativa que indudablemente varía de acuerdo al criterio y posición de los analistas pero en esencia contempla información básica relativa a su identificación general, misión, descripción de actividades, especificación e información relativa a la fecha de su aprobación o modificación y es obvio que deba de existir este documento por todos los puestos existentes e incluso incluidos en el manual de organización, siendo elemental que la persona lo conozca y en su oportunidad se la haya explicado ya que en él se hablará de actividades pero no de la forma en las que las va a efectuar, de ahí lo importante del manual de procedimientos. En el puesto estarán enmarcadas las actividades que en forma fija se realizarán, pero no debe pasarse por alto que la forma en la que la persona se desarrolla las enriquece y en ocasiones las amplía.

Es saludable clarificar que la dependencia de la persona será de un superior, cuando ocurre lo contrario y cuando se explique generalmente ocasiona incomodidades y desfase en el cumplimiento de actividades. Con relación a ello es de reconocerse el esfuerzo que se realiza en el sentido de agrupar actividades y formar grupos de trabajo que atienden a más de un superior con resultados efectivos. En este caso estará el secretarial en donde el motivo no sea esencialmente económico sino funcional, como se ilustra en anexo 1 que se presenta forma administrativa de puesto a manera de orientación general ya que como está expuesta a diferentes puntos de vista y criterios, lo esencial es que exista y esté difundida porque los campos que se incluyen por si mismos indican su contenido. (Sotomayor)

4.4.2. Descriptor de puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario descubrirlo, es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a

todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, en la descripción de puestos se hace la relación de las responsabilidades o tareas de dicho puesto. Es básicamente una enumeración por escrito por parte de Recursos Humanos y contiene los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007)

Un descriptor de puestos es necesario porque los perfiles del puesto se elaboran generalmente antes de requerir que se cubra una vacante, por ello, son previos a la requisición. Sin embargo, cada vez que se tiene un puesto vacante es conveniente revisar si las funciones que se deben desempeñar en este, los resultados que debe generar, las condiciones de trabajo, la evolución de este a algún otro factor ha variado significativamente, de tal manera que nos lleve a esperar varias características distintas de la persona que ocupara esa posición en esta nueva oportunidad.

Un perfil del puesto debe ser realista para evitar caer en tentación de esperar a hombres y mujeres dotados de habilidades y virtudes que vengan a suplir la poca eficiencia de los jefes, de la mala administración de sus superiores o del diseño inadecuado del sistema de trabajo.

El perfil se elabora a partir de un insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos de trabajo en que interviene el puesto en cuestión.

La mejor manera de crear los perfiles de un puesto es a partir del análisis detallado de los procesos y procedimientos de trabajo; esto es, de contar con las descripciones por escrito de que se espera que realice la persona en su actividad cotidiana, periódica, del tipo de problemas que debe enfrentar y los objetivos que se espera que se logre más como del estilo, los valores y las políticas organizacionales que le son inherentes. Una vez que se cuenta con toda esta información, se especifican las habilidades, los conocimientos y las actitudes que se requieren para el desempeño del puesto. (Castellanos M. d., 2012)

Por último, se clasifica lo anterior de acuerdo con los rasgos que son especificados de la empresa, tanto que sería imposible encontrar a alguien fuera de ella que los poseyera, y con los que de alguna manera son comunes al perfil típico.

4.4.2.1. Descriptor de puestos tradicional

Ilustración 4.1 Descriptor del Puesto Tradicional

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Ilustración 4.1 Descriptor del puesto tradicional

Fuente: (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2007)

Ilustración 4.2 Perfil de Puesto Tradicional

Perfil del puesto para reclutamiento y selección (modelo tradicional)

Nombre del puesto:		
Clave:		
Departamento:		
Dirección:		
Datos personales requeridos:		
Edad:	Sexo:	Estado civil:
Escolaridad requerida:		
Primaria:	Secundaria:	Preparatoria:
Carrera técnica:	Licenciatura:	Maestría:
Doctorado:	Otros estudios:	
Especificar área de conocimiento:		
Otros conocimientos y habilidades necesarios:		
Experiencia acumulada de un mínimo _____ de años en las áreas de: _____		
Resultados que debe haber logrado en empleos anteriores:		
Tipo de organización en las que desea haya tenido experiencia laboral:		
Disponibilidad para trabajar en el horario siguiente:		
Disponibilidad para viajar con la frecuencia siguiente:		
Otros requerimientos importantes:		

FUENTE: ZEPEDA Herrera Fernando. Psicología organizacional. Edit. Pearson pág. 171

Ilustración 4.2. perfil de puesto tradicional.

Fuente: (Castellanos M. d., 2012)

4.4.2.2. Descriptor de puestos en base a competencias

Es una herramienta utilizada en Recursos Humanos que consiste en enlistar y definir las funciones y responsabilidades en base a competencias de los puestos de trabajo según la empresa lo requiera, de acuerdo con la Trilogía de Martha Alles (Alles, Diccionario de Competencias La Trilogía Tomo 1, 2009) se utilizan la metodología de gestión por competencias basadas en dos pilares: La teoría preexistente y la experiencia profesional.

¿Qué es un perfil del puesto por competencias? Es necesario que la organización haya implementado un modelo integral de gestión por competencias; en caso contrario no se tendrá un “perfil por competencias”. Un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias.

En el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto, si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se partirá del descriptivo de puestos donde, junto a otro tipo de información, estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos para cada una. Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son el más importante respecto, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

La asignación de competencias a puestos se hace a partir del Diccionario de competencias. En los Descriptivos de puestos, las competencias se indican con su nombre y grado o nivel. La definición de las competencias, así como su apertura en grados, se encuentran en el documento denominado Diccionario de competencias, confeccionado a medida de cada organización.

En resumen, se podría decir que los pasos iniciales son:

1. Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores organizacionales.
2. Preparar diccionarios (Trilogía).
3. Asignar competencias a puestos.
4. Inventario. Determinación de brechas. (Alles, Diccionario de Competencia Tomo 1, 2009)

Ilustración 4.3 Diccionario de Competencias

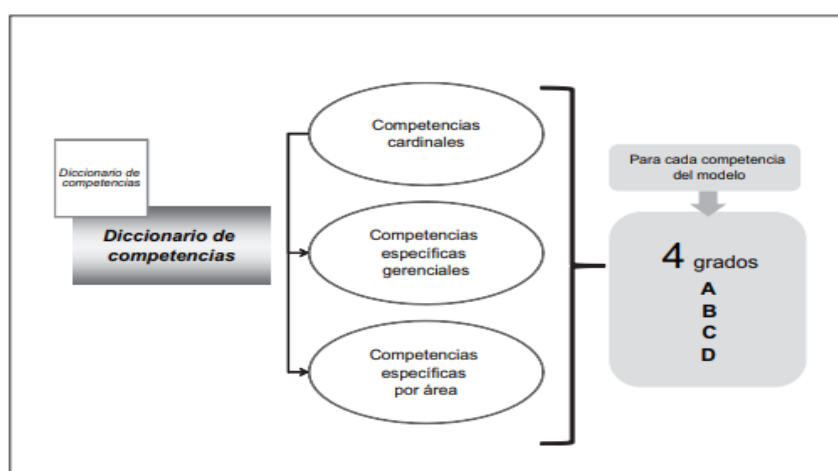


Ilustración 4.3 Diccionario de Competencias

Fuente: (Alles, Diccionario de Competencia Tomo 1, 2009)

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA / PROCESO

5.1. Enfoque y Métodos

Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos. Se utiliza en el presente proyecto el enfoque cualitativo porque se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Roberto Hernández Sampieri, 2014).

Se utilizó el enfoque cualitativo según Hernández Sampieri el propósito de este enfoque es utilizar la recolección y análisis de los datos sin la utilización de medición numérica. Se examinó e interpretó lo que la empresa experimenta basado en un método indagatorio o exploratorio de la recolección y análisis de datos obtenidos a través de las entrevistas.

5.2. Población y Muestra

SUMIN cuenta con catorce colaboradores, diez de ellos son hombres y cuatro mujeres. La media de edad en la empresa es de cuarenta y cuatro años, el cincuenta y siete por ciento de colaboradores cuentan con titulación relacionada al puesto que ellos desempeñan, el cuarenta y tres por ciento que no cuentan con una titulación en el puesto que desempeñan, la empresa ha brindado capacitaciones para tener mejores resultados en su desempeño y experiencia.

5.3. Técnicas e Instrumentos aplicados

Para obtener la información necesaria se hizo uso de una técnica y un instrumento validado por la asesora temática Licenciada en Relaciones Industriales con maestría en Dirección Empresarial y Experiencia en Consultoría de Recursos Humanos Karen Yesenia Solorzano.

5.3.1. Técnica

Se utiliza la técnica de la entrevista aplicando el enfoque cualitativo para los resultados del proyecto haciendo uso de llamada telefónica al dueño de la empresa y los colaboradores mediante la aplicación Zoom para contestar las interrogantes del instrumento utilizado.

5.3.2. Instrumentos

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009). El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas (Roberto Hernández Sampieri, 2014).

En el cuestionario para la entrevista de información básica con el dueño de la empresa se utilizó el tipo de preguntas abiertas con el propósito de que se pueda sintetizar y analizar las diferentes respuestas que correspondan para el desarrollo del proyecto y conocer las necesidades de la empresa el cual fue validado por la Licenciada en Relaciones Industriales con maestría en Dirección Empresarial y Experiencia en Consultoría de Recursos Humanos Karen Yesenia Solorzano.

5.4. Cronología de trabajo

Tabla 5.1 *Diagrama de Gantt*

Tabla 5.1											
<i>Diagrama de Gantt Cronología de Trabajo</i>											
Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 0
Formación de Grupos de trabajo											
Propuesta de Proyecto											
Aprobación de Propuesta											
Primera entrevista con la empresa											
Entrega Capítulo II Planteamiento del Problema y III Objetivos											
Segunda entrevista con la empresa											
Entrega Capítulo IV: Marco Teórico											
Entrega Capítulo V: Metodología del proceso											
Tercera entrevista con la empresa para definir Misión y Visión											
Cuarta entrevista con la empresa para definir puestos de la empresa											
Organigrama, Visión y Misión, Análisis FODA y Descriptores de puestos											
Entrega Último Avance											

Este cuadro refleja semana a semana el avance que se ha realizado sobre el proyecto de graduación según lo solicitado.

Tabla 5.1 *Diagrama de Gantt*

Fuente: (Propia, 2020)

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Se recopiló la información de los capítulos anteriores y se analizó para definir la viabilidad del proyecto por lo que a continuación, se explica a detalle cada uno de los objetivos específicos con su procedimiento a seguir, los resultados obtenidos y las propuestas que se ha definido.

6.1. Análisis de la entrevista con el experto Gerente General

El análisis actual se realizó por medio de entrevistas vía telefónica y por medio de ZOOM, ya que no se puede realizar la observación directa de personal y de los procesos administrativos.

Se realizaron preguntas diagnósticas en la entrevista utilizando un cuestionario para lograr los objetivos de la consultoría.

El Ing. Prado cree en la importancia de un organigrama para tener orden en la empresa, pero no ha tenido ninguna dificultad al no contar con un organigrama, el considera que es necesario la misión y visión porque es como una guía o brújula que se le tiene que inculcar a los colaboradores para poder dar un mejor servicio. Los colaboradores se informan más del objetivo real y desarrollan competencias para la empresa.

Desde que se fundó la empresa tenía una visión sin necesidad de tenerla escrita y se le fue enseñando a los colaboradores la misión que tienen que cumplir. Actualmente la empresa cuenta con 14 colaboradores y tiene 7 departamentos en San Pedro Sula.

La empresa necesita más personal de venta que sea capacitado porque también existe la dificultad que no hay tantas sucursales para vender el producto. La ventaja es que se conoce bien el producto que venden, se tienen años de experiencia probando distintos productos y venden siempre los mejores productos.

Cuentan con estabilidad del personal y tienen su propia marca. Lo cual es una gran ventaja para la empresa ya que pueden controlar externamente que distintas empresas vendan el

mismo producto de SUMIN. Cuando se necesita contratar personal de contabilidad buscan en los colegios que tienen esa carrera y también se muestran anuncios en los periódicos y la radio.

En el área de contabilidad se encargan de contratar el personal y hacen pruebas de conocimiento del puesto en específico, de computación y de pruebas psicométricas. Cuentan con personal graduado profesionalmente los jefes de los departamentos de contabilidad, bodega, importaciones y exportaciones, gerente administrativo y gerente general.

Como todos los negocios la empresa tiene competencias que son: Infra de Honduras, La casa del soldador, Gaspro, Inferra, Repel y sus clientes son: 6 ingenios azucareros, 3 empresas cementeras, 8 empresas aceiteras, 6 empresas constructoras de carreteras y edificios.

6.2. Análisis FODA

Se generó un cuestionario diagnóstico aplicado en la entrevista al gerente general de la empresa Suministros Internacionales lo que da lugar a ciertas condiciones internas (debilidades y fortalezas) y condiciones externas (Oportunidades y Amenazas).

Se inició el proceso de planeación, la mecánica de trabajo en el análisis FODA consistió en abordar a través de la técnica de "lluvia de ideas" las opiniones del gerente general de acuerdo con los factores internos de la organización continuando con la selección y análisis de problemas, dichos problemas se ordenaron de mayor a menor dependiendo del valor obtenido en la suma a fin de identificar cuáles han sido los más significativas y así determinar la prioridad en que deben ser atendidos o resueltos cada uno de los problemas detectados.

Esta herramienta favorece el desarrollo estratégico y facilita la toma de decisiones, una vez recopilada la información se estableció el perfil de la empresa y se propone lo siguiente que da la base para realizar un análisis estratégico.

Ilustración 6.1 Matriz de Análisis FODA

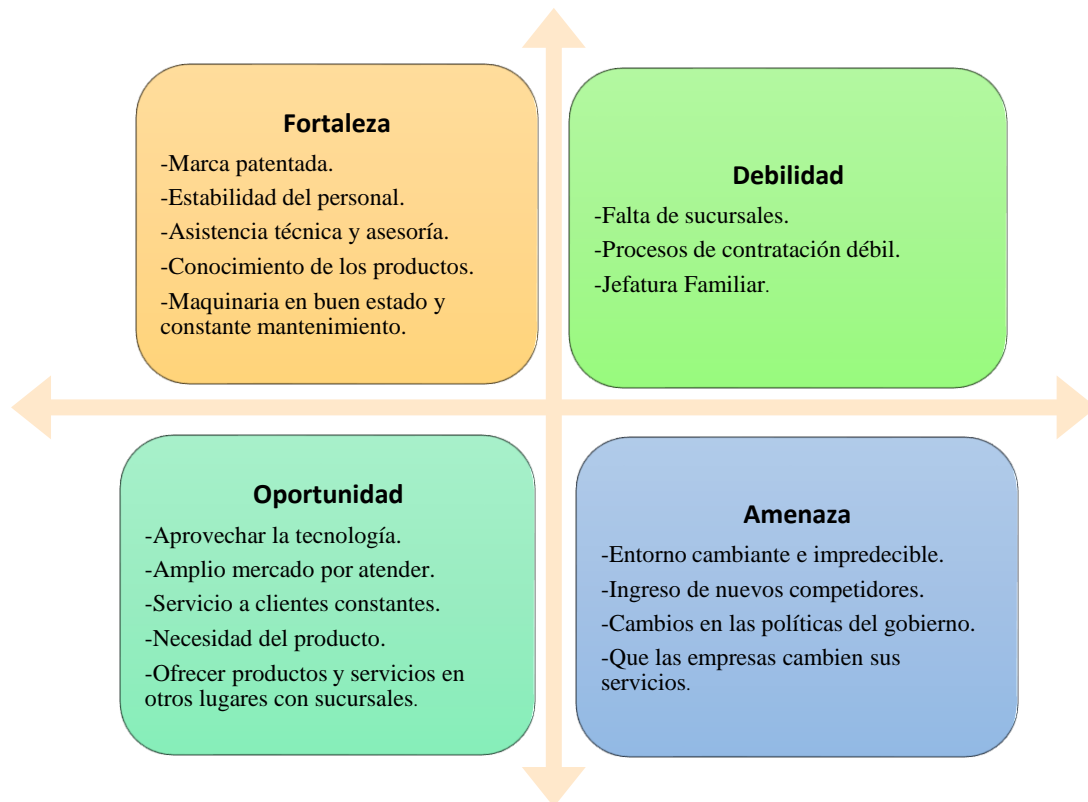


Ilustración 6.1. Análisis FODA

Fuente: Elaboración (*Propia*, 2020)

Mediante este análisis FODA se establece para la empresa las siguientes estrategias:

La estrategia de la Fortalezas usada para maximizar la oportunidad es que la empresa tiene una marca patentada, conocimiento y asistencia técnica puede maximizar la oportunidad aprovechando la tecnología promocionando sus productos, existe un amplio mercado por atender en la industria por lo que tienen clientes con necesidad del producto.

Las fortalezas para minimizar las amenazas es que conocen el producto y brindan asesoría y mantenimiento lo que minimiza la amenaza del ingreso de nuevos competidores que probablemente no tengan basto conocimiento en los productos o la evaluación de su marca patentada.

Ante la debilidad de falta de sucursales pueden maximizar la oportunidad de ofrecer productos y servicios en otros lugares con sucursales para el crecimiento de la industria y así abarcar más zonas dentro del país.

Para minimizar la debilidad de tener un proceso de contratación débil se pueden utilizar los descriptores de puesto que se le proponen con este proyecto para evitar la amenaza de un entorno cambiante si cuenta con personal capacitado en su área en base a competencias y comprometido logrará llegar como empresa a donde quiere verse a pesar del entorno impredecible.

Se recomienda una evaluación permanente además de los problemas y ajustes internos que pueden presentarse en el desarrollo del plan de operación, también existen factores inesperados, tales como los cambios políticos o los problemas de inflación, que afectan los resultados de un programa. Por ello, es aconsejable evaluar todo el proceso de la operación anual de la organización y actualizar su concepto reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros.

6.3. Propuesta Misión, Visión y Valores

Mediante la entrevista con el gerente se obtuvieron los valores de SUMIN ya que él sabe que es lo que ha caracterizado a la empresa durante tantos años. Los valores fueron la base para realizar la misión y visión de la empresa, el gerente mencionó una lluvia de ideas y se le propuso lo siguiente:

6.3.1. Misión

Somos una empresa comprometida a ofrecer un servicio de alta calidad, marcando la diferencia en el mercado a través del compromiso de nuestros colaboradores que brindan asesorías especializadas para el crecimiento de la industria.

6.3.2. Visión

Ser la primera opción para nuestros clientes brindando seguridad y calidad en productos de soldadura y servicios a nivel nacional manteniendo la excelencia e innovación día a día.

6.3.3. Valores

Ética: Es necesaria para crear, incrementar y preservar el valor de la empresa.

Calidad: Genera productos y servicios mejorados, permitiendo aumentar la rentabilidad financiera.

Responsabilidad: Genera confiabilidad al cliente y colaborador.

Excelencia: Contribuye a que los procesos y actividades sean realmente cumplidas así ayuda a que los clientes obtengan una mejor percepción.

Innovación: Permite aprovechar los recursos en un entorno competitivo.

6.4. Propuesta Organigrama

En el análisis realizado para la estructura organizacional se conoce que existe baja rotación de personal en los departamentos de la empresa no se tiene definido ningún aspecto de una estructura organizacional todo es realizado en la marcha, la empresa se ha mantenido en el mercado con sus clientes base y la calidad del producto con su marca patentada y actualmente se presentan dentro de la empresa 9 puestos para los que se propone la siguiente estructura organizativa funcional teniendo como objetivo cubrir las necesidades de distintos niveles jerárquicos, al frente de cada uno de los cuales está un jefe, sin embargo eso no evita que los integrantes de los puestos reciban ordenes de varios encargados, se representa en forma de pirámide, con los cargos más altos en la cúspide y abajo los trabajadores con menos poder de toma de decisiones. Por su representación es un organigrama mixto en el que se utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.

Ilustración 6.2 Organigrama

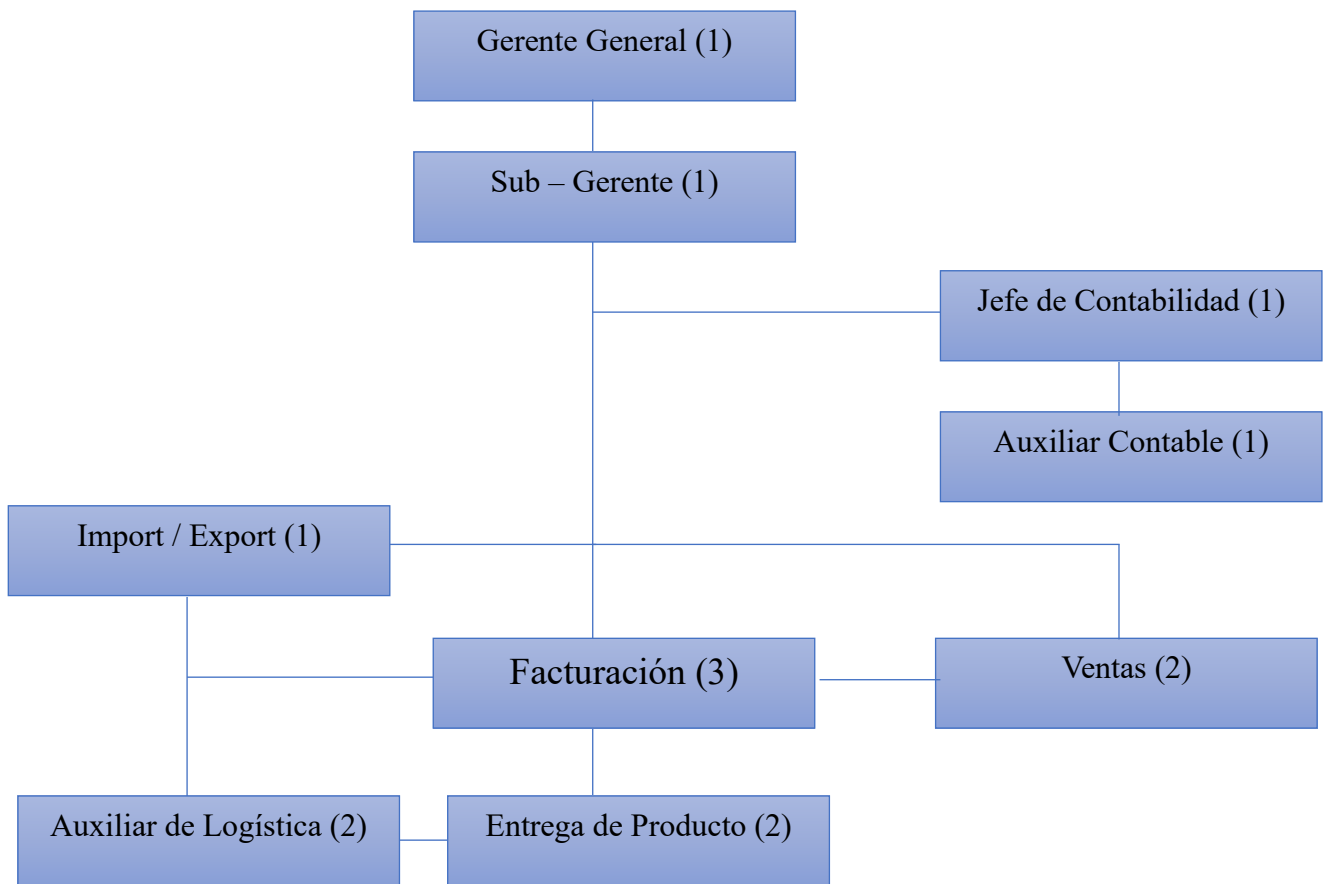


Ilustración 6.2. Estructura Organizativa

Fuente: Elaboración (*Propia, 2020*)

6.4.1. Definición de áreas

Dirección General

Gerencia General: toma de decisiones, firma de contratos, autoriza compras el exterior, compras de bienes y muebles, aprueba despidos y contrataciones.

Sub gerente: encargada de clientes de altos rangos de la empresa, relaciones públicas con demás empresas, compras menores, mobiliarios, pagos menores etc., encargada de ver las cuentas, como va la cartera de clientes, cuentas por pagar. Siempre con la autorización del gerente general.

Logística:

Bodega: Ingresar producto, mantener orden, realizar fumigación, ya que el producto esta almacenado en cajas de cartón, presentar informes del inventario a imp/exp. Realizan mantenimientos preventivos en la instalación.

Entrega de productos: encargados de hacer las entregas del producto a cada cliente. Realizan cobros.

Comercial:

Importaciones/ exportaciones: se encarga de la documentación de imp/exp. Mantiene relaciones con los proveedores. Realiza documentación de exportaciones, solicitar cotizaciones a proveedores, hace pagos a proveedores, rastrear productos entre proveedor y empresa. Realizar con agente aduanero transmites para sacar mercaderías. Pide a bodega existencia de productos (inventarios semanales). Da seguimiento a los pedidos en tránsito.

Ventas: encargados de vender, dar seguimiento, asesoría técnica del uso adecuado del electrodo, si es necesario hacen entrega de producto, realiza cobros a los clientes. Visitar directamente a los clientes.

Facturación: encargados de ingresar en sistema mercadería que entra y sale, monitorean las cuentas por cobrar. Facturación de crédito y contado de los clientes. Encargados de los enviar informes de promedio de ventas en el año para enviar al departamento de importación y exportación.

Contabilidad:

Jefe de Contabilidad: Parte contable empresas, pagos proveedores, registro de partidos, gastos, ingresos, pago de planillas, bonos, incapacidades, contrataciones. Hacer conciliaciones bancarias y llevar contabilidad general de la empresa en los libros diarios y mayor.

Asistente de contabilidad: prepara planilla, realizar cheques, contabiliza cheques, contabiliza gastos de caja chica.

6.5. Descriptores de Puesto

Se realizaron análisis de puestos mediante el método de entrevista a los colaboradores una vez que se le presento el resultado de la entrevista al dueño el validó las actividades y se dio lugar a crear los descriptores de puesto los cuales fueron elaborados en su funcionalidad y competencias para cada puesto usando la metodología de Martha Alles, el diccionario de dichas competencias se encuentra en el anexo 20, estos documentos son validados por la Licenciada en Relaciones Industriales con maestría en Dirección Empresarial y Experiencia en Consultoría de Recursos Humanos Karen Yesenia Solorzano, se muestran agregados en los anexos en el siguiente orden:

Anexo 11. Perfil de Puesto Gerente General

Anexo 12. Perfil de Puesto Sub - Gerente

Anexo 13. Perfil de Puesto Import / Export

Anexo 14. Perfil de Puesto Jefe de Contabilidad

Anexo 15. Perfil de Puesto Auxiliar Contable

Anexo 16. Perfil de Puesto Auxiliar de Logística

Anexo 17. Perfil de Puesto Facturación

Anexo 18. Perfil de Puesto Vendedor

Anexo 19. Perfil de Puesto Repartidor

6.6. Análisis de Costo – Beneficio

Tabla 6.1 *Análisis de Costo – Beneficio*

Análisis de Costo Beneficio		
Costos	Costos	Total
1. Consultoría	L.1,000.00	
1.1.Estructuración organizacional	por hora	
1.2.Análisis FODA	5 días por 3 semanas	
1.3.Misión, visión, valores		L. 15, 000.00
2. Descriptores de Puesto	L.3,000.00 por puesto	
9 puestos para 7 departamentos	2 horas	
	5 días por 3 semanas	L.27, 000.00
Total		L.42,000.00
ISV 15%		L.6, 300.00
TOTAL		L.48, 300.00
Beneficios		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía para el reclutamiento y contratación del personal en base a competencias. 2. Facilitar la toma de decisiones. 3. Socialización de la estructura organizacional con los colaboradores. 4. Mejorar la identificación de los requerimientos de capacitación. 5. Clientes Satisfechos. 6. Personal más comprometido. 7. Facilitar el pensamiento estratégico. 8. Flexibilidad para responder al cambio. 		

Ilustración 6.1. Análisis Costo Beneficio

Fuente: (Propia, 2020)

Relación de costo – beneficio: La implementación de la propuesta de tipo consultoría presentada anteriormente significará cambios en el ambiente laboral de la empresa al contar con una estructuración organizacional definida y se podrá compartir los objetivos estratégicos

como ser la misión, visión, valores y análisis FODA con todo el personal, así como los descriptores de puestos propuestos.

Beneficio: Además de potenciar la estabilidad del personal aumentará el compromiso de los colaboradores en la empresa y tendrán clientes más satisfechos debido a la buena atención del personal que este orientado por una visión, misión y valores. Cada descriptor de puesto le servirá como guía al momento de la selección y contratación del personal.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

Se diseñó una estructura organizacional para la empresa Suministros Internacionales de acuerdo con las necesidades que tenía la empresa.

7.1 Con el análisis FODA la empresa tendrá un diagnóstico para la implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad.

7.2 La misión, visión y valores de la empresa ayudarán en la toma de decisiones ya que serán guía para mantener la identidad de SUMIN.

7.3 La empresa potenciará el conocimiento de los colaboradores sobre las líneas de mando y jerarquías con el organigrama.

7.4 Los nueve descriptores de puesto siendo clave en las futuras contrataciones y ayuda para que los colaboradores conozcan bien sus funciones y responsabilidades.

CAPÍTULO VIII. RECOMENDACIONES

A la empresa SUMIN Suministros Internacionales:

- 8.1 Se recomienda la visita de un outsourcing que pueda dar seguimiento a la propuesta de utilizar descriptores de puestos para mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal.
- 8.2 Establecer la estructura organizacional de la empresa y compartirla con los colaboradores.

A los futuros practicantes

- 8.3 Se recomienda tener contacto con los representantes de la empresa con el fin de recopilar información fidedigna y así asegurar el éxito de su proyecto.
- 8.4 Asegurarse de dedicar tiempo a la lectura para mejorar la redacción de su informe.

A CEUTEC:

- 8.5 Para la universidad se le recomienda asesorar constantemente al practicante e impartir un curso de redacción para el mejoramiento del informe, así como el curso de ALFIN.

CAPÍTULO IX. BIBLIOGRAFÍA

© Real Academia Española, 2020. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de

<https://dle.rae.es/>

Alles, M. A. (2009). Diccionario de Competencia Tomo 1. En M. A. Alles, *Diccionario de Competencia Tomo 1* (pág. 32). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía Tomo 1*. Buenos Aires: Granica.

Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago, Chile: ILPES/CEPAL.

Castellanos, M. d. (2012). *Administración de Personal*. Estado de Mexico: Red Tercer Milenio.

Castellanos, M. d. (2012). ADMINISTRACION DE PERSONAL. En M. d. Castellanos, *ADMINISTRACION DE PERSONAL* (pág. 71). Estado de Mexico: Red Tercer Milenio.

CEUTEC, E. d. (2019). *Consultoría Empresarial a CONSULAB*. San Pedro Sula.

Charles W. L. Hill, G. R. (2009). *Administración estratégica*. México, D.F.: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, DF: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 227). Mexico,DF: McGraw Hill.

DESSLER, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación, .

ELECTRODOS, E. (2009). *ECA ELECTRODOS*. Obtenido de ECA ELECTRODOS:

<http://www.ecaelectrodos.com/portfolio-item/eca-308-1/>

Española, R. A. (2014). Obtenido de <https://dle.rae.es/estructurar?m=form>

Flores, T. G. (2012). EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .

Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana., 15.

Gardey, J. P. (2012). *Definicion* . Obtenido de <https://definicion.de/competencia/>

L. CHEVEZ, C. S. (18 de 11 de 2016). *Consultoría Empresarial al instituto del desarrollo para la mujer. El Salvador*. Obtenido de Manual de Descriptores de Puesto ISDEMU: <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/instituto-salvadoreno-para-el-desarrollo-de-la-mujer/documents/manuales-basicos-de-organizacion>

Lana, R. A. (2008). *Revista Científica "Visión de Futuro"* . Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de Misiones.

Llaca, P. L. (2015). *Administración Estratégica Teoría y Casos*. México D. F. : Mc Graw Hill.

Roberto Hernández Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 8.

Significados. (20 de Agosto de 2019). Obtenido de <https://www.significados.com/foda/>

Soldador, L. C. (2020). *La Casa Del Soldador*. Obtenido de La Casa Del Soldador: <http://lacasol.com/index.html#inicio>

Sotomayor, A. A. (s.f.). *Administracion de Recursos Humanos, Su Proceso Organizacional*. Monterrey Nuevo Leon: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Thompson, I. (Julio de 2009). *Promonegocios.net*. Obtenido de Tipos de Organigramas:

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55140673/organigrama.pdf?1511914414=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOrganigrama.pdf&Expires=1591907198&Signature=g4EBL9qAsVYFM1WLMOPdh4jzHHx6nhTDzsvT1RcONSJS-5lf1CNKDv0xleonVRu95w4Ov~AUIEtdAM4pLEUOT>

UACH. (2011). Curso Administración de medios de comunicación. *Medios de comunicación*, 12.

Alonso Velázquez, M. del P. (2012). *Manual de consultoría administrativa*.

<http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3218792>

ASALE, R.-, & RAE. (s. f.). *Entorno / Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 13 de junio de 2020, de <https://dle.rae.es/entorno>

Forrados, J. (s. f.). *CASO A: PROGRAMA DE EXPORTACIÓN DE ACCESORIOS*. 72.

Garcés, C. M. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*.

Universidad Iberoamericana.

Gorgues, A. C. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial.:*

Aplicación multisectorial. Universitat de Lleida.

MISIÓN Y VISIÓN - Promonegocios.net. (s. f.). Recuperado 8 de junio de 2020, de

<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Moreno, C. F. P. (s. f.). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. 12.

SUMIN. (s. f.). *SUMIN*. Recuperado 13 de junio de 2020, de

<https://www.google.com/maps/place/SUMIN/@15.5032059,->

88.0158999,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x1a256f189b3e2910!8m2!3d15.5053976!4d

-88.0221226

CAPÍTULO X. ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario utilizado en la Primera Entrevista

Cuestionario referente a la consultoría Empresa SUMIN, es un servicio de asesoramiento profesional en distintos campos, que tiene como propósito mejorar las prácticas realizadas por las organizaciones y sus integrantes.

Los objetivos de los servicios de consultoría son aumentar la eficiencia y productividad de la organización, por lo que suelen centrarse en:

- Solucionar problemas gerenciales.
- Identificar áreas de oportunidad en distintos departamentos de la empresa.
- Brindar herramientas y aprendizajes que propicien un cambio dentro de la organización.

Preguntas Diagnosticas al Ing. Eduardo Prado

1. ¿Qué problemas ha identificado en la empresa actualmente?
2. ¿Cree usted en la importancia de tener un organigrama en la empresa?
3. ¿Hasta el momento ha tenido alguna dificultad al no contar con un organigrama en la empresa?
4. ¿Por qué necesita la misión y visión de la empresa?
5. ¿Cuál problema se le ha presentado en la empresa por no tener visión y misión?
6. ¿Cuántos colaboradores tiene en la empresa en SPS?
7. ¿Cuántos departamentos existen en la empresa?
8. ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
9. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
10. ¿Cuáles son las amenazas del entorno de la empresa?
11. ¿Cómo es el método de contratación al personal?

12. ¿Cuenta con personal graduado profesionalmente?
13. ¿Tiene algún problema con el personal? Si su respuesta es sí, Mencione.
14. ¿Todos sus colaboradores realizan las funciones asignadas?
15. ¿Tiene jefaturas establecidas en el personal? Mencione cada una.

Anexo 2. Análisis de Puesto Gerente General

Hoja de Información para Análisis de Puesto:

Nombre del puesto: Gerente General

Fecha: _____

Líneas de relación: Todas las áreas de la empresa

Horas de Trabajo: Jornada Completa

Nombre del Analista del puesto: _____

- ¿Cuál es el objetivo general del puesto?
Planificar, organizar y supervisar las actividades desempeñadas en todas las áreas de la empresa, realizar toma de decisiones vitales para la misma. Motivar al equipo de trabajo. Ser representante legal de la empresa.
- Si el colaborador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un colaborador con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.

Jefe de Contabilidad

Auxiliar de Contabilidad

Import/Export

Auxiliar de Logística (2)

Facturación (3)

Ventas (2)

Entrega de Producto (2)

- Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del colaborador.
 - Capacitación
 - Evaluación del desempeño
 - Trabajo de inspección
 - Elaboración de presupuestos
 - Asesoría y/o consejo
 - Otro (por favor especifique) *N/A*
- **OBLIGACIONES DEL PUESTO:** Describa brevemente que hace el colaborador y, de ser posible, cómo lo hace:
Ejercer la Representación Legal de la empresa, aprueba las contrataciones y despidos, realiza la firma de contratos con los colaboradores, compras de Bienes e Inmuebles, aprueba las compras internacionales, garantizar el total funcionamiento de la empresa y la seguridad de todos los colaboradores.

- ESTUDIOS: Indique los requisitos educativos para el puesto:
Ingeniero Químico Industrial
- Indique la Experiencia necesaria para realizar el trabajo:
6 años
- Describa brevemente las herramientas, equipo o máquinas a utilizar por el colaborador.
N/A
- ¿Cuáles son las habilidades requeridas para el puesto?
Organización, Motivación, atención a detalles, alto nivel de energía y Control, excelentes relaciones personales, capacidad para resolver problemas, alto grado de apego a normas, Iniciativa, Alto grado de Honestidad.
- Describa los conocimientos requeridos que el colaborador debe tener para el puesto:
Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel. Conocimientos intermedios de contabilidad. Manejo del idioma Inglés 100%.

Anexo 3. Análisis de Puesto Sub – Gerente

Hoja de Información para Análisis de Puesto:

Nombre del puesto: Sub- Gerente

Fecha: _____

Líneas de relación: Todas las áreas de la empresa

Horas de Trabajo: Jornada Completa

Nombre del Analista del puesto: _____

- ¿Cuál es el objetivo general del puesto?
Planificar, coordinar y supervisar las actividades, recursos, infraestructura y desempeño de las sucursales y departamentos de la organización como apoyo del Gerente General.
- Si el colaborador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un colaborador con el mismo puesto, después ponga el numero en paréntesis.

Jefe de Contabilidad

Auxiliar de Contabilidad

Import/Export

Auxiliar de Logística (2)

Facturación (3)

Ventas (2)

Entrega de Producto (2)

- Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del colaborador.
 - Capacitación
 - Evaluación del desempeño
 - Trabajo de inspección
 - Elaboración de presupuestos
 - Asesoría y/o consejo
 - Otro (por favor especifique) *N/A*
- **OBLIGACIONES DEL PUESTO:** Describa brevemente que hace el colaborador y, de ser posible, cómo lo hace:
Encargada de clientes de altos rangos de la empresa, relaciones públicas con demás empresas, compras menores, mobiliarios, pagos menores etc., encargada de ver las cuentas, como va la cartera de clientes, cuentas por pagar. Siempre con la autorización del gerente general.
- **ESTUDIOS:** Indique los requisitos educativos para el puesto:
Licenciatura en Administración de Empresas.

- Indique la Experiencia necesaria para realizar el trabajo:
4 años
- Describa brevemente las herramientas, equipo o máquinas a utilizar por el colaborador:
N/A
- ¿Cuáles son las habilidades requeridas para el puesto?
Organización; Motivación; atención a detalles; Dinamismo
- Describa los conocimientos requeridos que el colaborador debe tener para el puesto:
Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel. Conocimientos intermedios de contabilidad.

Anexo 4. Análisis de Puesto Import / Export

Hoja de Información para Análisis de Puesto:

Nombre del puesto: Importancia/Exportación Fecha: _____

Líneas de relación: Gerente General, Sub- Gerente

Horas de Trabajo: Jornada completa

Nombre del Analista del puesto: _____

- ¿Cuál es el objetivo general del puesto?
Garantizar y coordinar el cumplimiento de las obligaciones y documentaciones aduaneras de todos los productos que ingresan a la empresa
- Si el colaborador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay mas de un colaborador con el mismo puesto, después ponga el numero en paréntesis.
Auxiliar de Logística y Facturación (3)
- Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del colaborador.
 - Capacitación ○ Evaluación del desempeño ○ Trabajo de inspección ○ Elaboración de presupuestos ○ Asesoría y/o consejo
 - Otro (por favor especifique)

- OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente que hace el colaborador y, de ser posible, cómo lo hace:
Realizar todos los trámites aduaneros, rastrear órdenes y pedidos, contacto constante con proveedores por cotizaciones, pedidos y acuerdos. Pedir informes constantes de bodega.
- ESTUDIOS: Indique los requisitos educativos para el puesto: Ing. Gestión Logística.
- Indique la Experiencia necesaria para realizar el trabajo: 3 Años Mínimo en puestos similares.
- Describa brevemente las herramientas, equipo o máquinas a utilizar por el colaborador:
N/A
- ¿Cuáles son las habilidades requeridas para el puesto?
Integridad, Capacidad de organización y planificación, Orientación a la mejora continua, atención a los detalles, Habilidades de Comunicación y Negociación.

- Describa los conocimientos requeridos que el colaborador debe tener para el puesto:
Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel. Leyes aduaneras actualizadas, lenguaje técnico. Manejo del idioma Inglés 100%.

Anexo 5. Análisis de Puesto Jefe de Contabilidad

Hoja de Información para Análisis de Puesto:

Nombre del puesto: Jefe de Contabilidad

Fecha: _____

Líneas de relación: Gerente General, Sub- Gerente

Horas de Trabajo: Jornada Completa

Nombre del Analista del puesto: _____

- ¿Cuál es el objetivo general del puesto?
Coordinar, Registrar y aplicar los recursos financieros de la empresa, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la Gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.
- Si el colaborador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un colaborador con el mismo puesto, después ponga el numero en paréntesis:
Auxiliar de Contable
- Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del colaborador.
 - Capacitación
 - Evaluación del desempeño
 - Trabajo de inspección
 - Elaboración de presupuestos
 - Asesoría y/o consejo
 - Otro (por favor especifique) *N/A*
- OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente que hace el colaborador y, de ser posible, cómo lo hace:
Parte contable empresas, pagos proveedores, registro de partidos, gastos, ingresos, pago de planillas, bonos, incapacidades, contrataciones.
- ESTUDIOS: Indique los requisitos educativos para el puesto:
Perito Mercantil Colegiado, Lic. En Contaduría Pública
- Indique la Experiencia necesaria para realizar el trabajo:
5 años
- Describa brevemente las herramientas, equipo o máquinas a utilizar por el colaborador:
N/A
- ¿Cuáles son las habilidades requeridas para el puesto?
Negociación, Organización, Detallista, manejo de procesos.

- Describa los conocimientos requeridos que el colaborador debe tener para el puesto:
Manejo Sistemas y Leyes Fiscales, Código de Trabajo, Office Avanzado.

Anexo 6. Análisis de Puesto Auxiliar Contable

Hoja de Información para Análisis de Puesto:

Nombre del puesto: Auxiliar Contable

Fecha: _____

Líneas de relación: Jefe de Contabilidad

Horas de Trabajo: Jornada Completa

Nombre del Analista del puesto: _____

- ¿Cuál es el objetivo general del puesto?
Coordinar, Registrar y aplicar los recursos financieros de la empresa, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la Gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones.
- Si el colaborador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un colaborador con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis:
N/A
- Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del colaborador.
 - Capacitación
 - Evaluación del desempeño
 - Trabajo de inspección
 - Elaboración de presupuestos
 - Asesoría y/o consejo
 - Otro (por favor especifique) N/A
- OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente que hace el colaborador y, de ser posible, cómo lo hace:
Preparar Planillas, preparar cheques, contabiliza cheques, contabiliza gastos de caja chica. Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato. Manejo de Libros Contables.
- ESTUDIOS: Indique los requisitos educativos para el puesto:
Perito Mercantil Colegiado.
- Indique la Experiencia necesaria para realizar el trabajo:
2 años
- Describa brevemente las herramientas, equipo o máquinas a utilizar por el colaborador:
N/A
- ¿Cuáles son las habilidades requeridas para el puesto?

Con alta capacidad para procesos numéricos, Organización, Motivación, atención a detalles, excelentes relaciones personales, capacidad para resolver problemas, alto nivel de negociación.

- Describa los conocimientos requeridos que el colaborador debe tener para el puesto: Manejo de Herramientas de oficina, Manejo avanzado de Microsoft Office (Word, Outlook, Excel, Power Point). Conocimiento Avanzado de Contabilidad.

Anexo 7. Análisis Perfil de Puesto Auxiliar de Logística

Hoja de Información para Análisis de Puesto:

Nombre del puesto: Auxiliar de logística Fecha: _____

Líneas de relación: Importación/Exportación

Horas de Trabajo: Jornada completa

Nombre del Analista del puesto: _____

- ¿Cuál es el objetivo general del puesto?
Custodiar, Controlar y organizar la distribución de suministros de la empresa.
- Si el colaborador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay mas de un colaborador con el mismo puesto, después ponga el numero en paréntesis.
N/A
- Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del colaborador.
 - Capacitación ○ Evaluación del desempeño ○ Trabajo de inspección ○ Elaboración de presupuestos
 - Asesoría y/o consejo
 - Otro (por favor especifique)
_____ ○
- OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente que hace el colaborador y, de ser posible, cómo lo hace:
Cargar y descargar productos de los clientes y proveedores. Almacenar los productos de acuerdo a las condiciones de cada producto. Realizar Fumigación de productos que están almacenados en cajas de cartón. Realizar informes de Inventarios. Realizan mantenimientos preventivos en la instalación.
- ESTUDIOS: Indique los requisitos educativos para el puesto:
Perito Mercantil y Contador Público, Bachillerato en Administración de Empresas.
- Indique la Experiencia necesaria para realizar el trabajo:
2 años como mínimo en puestos similares
- Describa brevemente las herramientas, equipo o máquinas a utilizar por el colaborador:
Monta cargas
- ¿Cuáles son las habilidades requeridas para el puesto?

Capacidad para trabajar en equipo, Organización, Comunicación efectiva. Sentido de Responsabilidad, Orientación al logro.

- Describa los conocimientos requeridos que el colaborador debe tener para el puesto: Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel, Inventarios, Manejo de Montacargas.

Anexo 8. Análisis de Puesto Facturación

Hoja de Información para Análisis de Puesto:

Nombre del puesto: Facturación Fecha: _____

Líneas de relación: Importación/Exportación

Horas de Trabajo: Jornada completa

Nombre del Analista del puesto: _____

- ¿Cuál es el objetivo general del puesto?
Coordinar que la facturación de los servicios prestados por la empresa a los clientes esté de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos.
- Si el colaborador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un colaborador con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis.
N/A
- Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del colaborador.
 - Capacitación ○ Evaluación del desempeño ○ Trabajo de inspección ○ Elaboración de presupuestos ○ Asesoría y/o consejo
 - Otro (por favor especifique)
_____ ○
- OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente que hace el colaborador y, de ser posible, cómo lo hace:
Encargado de ingresar en sistema mercadería que entra y sale. Monitoreo de las cuentas por cobrar. Facturación de crédito y contado de los clientes. Encargado de los enviar informes de promedio de ventas en el año para enviar al departamento de importación y exportación. Emitir y distribuir facturas.
- ESTUDIOS: Indique los requisitos educativos para el puesto: Bachillerato en Administración de Empresas.
- Indique la Experiencia necesaria para realizar el trabajo: 2 años como mínimo en puestos similares
- Describa brevemente las herramientas, equipo o máquinas a utilizar por el colaborador:

N/A
- ¿Cuáles son las habilidades requeridas para el puesto?
Facilidad en trabajar con números, Capacidad para trabajar en equipo, Organización, Prudencia y Proactividad.

- Describa los conocimientos requeridos que el colaborador debe tener para el puesto: Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel. Uso de sistemas de Facturación.

Anexo 9. Análisis de Puesto Vendedor

Hoja de Información para Análisis de Puesto:

Nombre del puesto: Vendedor

Fecha: _____

Líneas de relación: Sub – Gerente

Horas de Trabajo: Jornada Completa

Nombre del Analista del puesto: _____

- ¿Cuál es el objetivo general del puesto?
Responsable del asesoramiento y venta de los productos que el cliente necesita, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para que el cliente reciba el producto ofrecido y así el cliente quede satisfecho
- Si el colaborador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un colaborador con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis:
N/A
- Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del colaborador.
 - Capacitación
 - Evaluación del desempeño
 - Trabajo de inspección
 - Elaboración de presupuestos
 - Asesoría y/o consejo
 - Otro (por favor especifique) N/A
- OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente que hace el colaborador y, de ser posible, cómo lo hace:
Encargado de vender, dar seguimiento, asesoría, si es necesario hacen entrega de producto, realiza cobros a los clientes. contrataciones.
- ESTUDIOS: Indique los requisitos educativos para el puesto:
Ingeniero Industrial, Ingeniero Mecánico
- Indique la Experiencia necesaria para realizar el trabajo:
2 años
- Describa brevemente las herramientas, equipo o máquinas a utilizar por el colaborador:
Máquinas de Soldar
- ¿Cuáles son las habilidades requeridas para el puesto?
Servicio al Cliente, Extrovertido

- Describa los conocimientos requeridos que el colaborador debe tener para el puesto:
Office Avanzado

Anexo 10. Análisis de Puesto Repartidor

Hoja de Información para Análisis de Puesto:

Nombre del puesto: Repartidor de Producto Fecha: _____

Líneas de relación: Facturación, Auxiliar de Logística

Horas de Trabajo: Jornada Completa

Nombre del Analista del puesto: _____

- ¿Cuál es el objetivo general del puesto?
Realizar el servicio de entrega de los productos correspondientes de manera responsable al cliente.
- Si el colaborador supervisa a otros, enlistarlos de acuerdo con el nombre del puesto; si hay más de un colaborador con el mismo puesto, después ponga el número en paréntesis:
N/A
- Verifique las actividades que forman parte de las obligaciones de supervisión del colaborador.
 - Capacitación
 - Evaluación del desempeño
 - Trabajo de inspección
 - Elaboración de presupuestos
 - Asesoría y/o consejo
 - Otro (por favor especifique) N/A
- OBLIGACIONES DEL PUESTO: Describa brevemente que hace el colaborador y, de ser posible, cómo lo hace:
Recibir y revisar las rutas asignadas del día, revisión de vehículo asignado, firmar de recibido la documentación proporcionada por bodega, haciéndose responsable de la mercadería y documentos hasta el momento de entrega, Entregas de mercadería a los diferentes clientes, encargado de los cobros, llenar reporte diario de operaciones realizadas.
- ESTUDIOS: Indique los requisitos educativos para el puesto:
Bachillerato en Administración de Empresas, Público, Bachillerato en Contaduría
Tener Licencia Vigente
- Indique la Experiencia necesaria para realizar el trabajo:
2 años
- Describa brevemente las herramientas, equipo o máquinas a utilizar por el colaborador:
N/A

- ¿Cuáles son las habilidades requeridas para el puesto?
Excelentes relaciones Interpersonales, logro de objetivos, Administración del tiempo, Trabajo en Equipo, Confiabilidad, Ordenado, Organizado y Puntual.
- Describa los conocimientos requeridos que el colaborador debe tener para el puesto:
Manejo Sistemas Computacionales, Habilidad Numérica, Conocer la ciudad.

Anexo 11. Perfil de Puesto Gerente General

GERENTE GENERAL	PERFIL DE PUESTO
------------------------	-------------------------



Identificación del cargo	Fecha de Elaboración: 3/7/2020
Nombre del cargo:	Gerente General
Líneas de Relación	Todas
Jefe inmediato	Gerente General
Supervisa	N/A
Jornada Laboral	Completa

Objetivo del puesto: Planificar, organizar y supervisar las actividades desempeñadas en todas las áreas de la empresa, realizar toma de decisiones vitales para la misma. Motivar al equipo de trabajo. Ser representante legal de la empresa.	
Principales funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ejercer la Representación Legal de la empresa. ✓ Aprueba las contrataciones y Despidos. ✓ Realiza la firma de contratos con los colaboradores. ✓ Compras de Bienes e Inmuebles. ✓ Aprueba las compras internacionales. ✓ Garantizar el total funcionamiento de la empresa. ✓ Garantizar la seguridad de todos los colaboradores.
Nivel Académico requerido: Ingeniero Químico Industrial Experiencia mínima requerida: 6 años como mínimo en puestos similares	
Habilidades requeridas:	Organización; Motivación; atención a detalles; alto nivel de energía y control; excelentes relaciones personales; capacidad para resolver problemas; alto grado de apego a normas; Iniciativa, Alto grado de Honestidad.
Conocimientos: Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel. Conocimientos intermedios de contabilidad. Manejo del idioma Inglés 100%	

COMPETENCIAS				
1. COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno	x			
Perseverancia en la consecución de objetivos	x			
Responsabilidad Personal	x			
2. COMPETENCIAS GERENCIALES	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo	x			
Visión Estratégica	x			
Empowerment	x			
Liderar con el ejemplo	x			
3. COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	A	B	C	D
Calidad y mejora continua	x			
Manejo de Crisis	x			
Pensamiento Estratégico	x			
Profundidad en el conocimiento de los productos	x			
Temple y dinamismo	x			

Anexo 12. Perfil de Puesto Sub – Gerente



SUB -GERENTE	PERFIL DE PUESTO
---------------------	-------------------------

Identificación del cargo	Fecha de Elaboración: 3/7/2020
Nombre del cargo:	Sub Gerente
Líneas de Relación	N/A
Jefe inmediato	Gerente General
Supervisa	N/A
Jornada Laboral	Completa

Objetivo del puesto: Planificar, coordinar y supervisar las actividades, recursos, infraestructura y desempeño de las sucursales y departamentos de la organización como apoyo del Gerente General	
Principales funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargada de clientes de altos rangos de la empresa. ✓ Manejo de relaciones públicas. ✓ Encargada de compras menores, mobiliarios, pagos. ✓ Encargada de Cuentas por Cobrar y Pagar. ✓ Manejo del personal en general. ✓ Encargada de todas las actividades de la empresa en ausencia del Gerente General ✓ Mantener un buen clima laboral
Nivel Académico requerido: Egresado de Licenciatura en Administración de Empresas.	
Experiencia mínima requerida: 4 años como mínimo en puestos similares	
Habilidades requeridas:	Organización; Motivación; atención a detalles; alto nivel de energía y control; excelentes relaciones personales; capacidad para resolver problemas; alto grado de apego a normas; Iniciativa, Alto grado de Honestidad.
Conocimientos: Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel. Conocimientos intermedios de contabilidad.	

COMPETENCIAS				
1. COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		x		
Perseverancia en la consecución de objetivos		x		
Responsabilidad Personal		x		
2. COMPETENCIAS GERENCIALES	A	B	C	D
Dirección de equipos de trabajo	x			
Visión Estratégica		x		
3. COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	A	B	C	D
Calidad y mejora continua		x		
Manejo de Crisis	x			
Relaciones Publicas	x			
Temple y dinamismo		x		
Trabajo en equipo	x			

Anexo 13. Perfil de Puesto Import / Export

IMPORT/EXPORT	PERFIL DE PUESTO
----------------------	-------------------------



Identificación del cargo	Fecha de Elaboración: 3/7/2020
Nombre del cargo:	Import/Export
Líneas de Relación	Logística
Jefe inmediato	Gerente General
Supervisa	Auxiliar de Logística y Facturación
Jornada Laboral	Completa

<p>Objetivo del puesto: Garantizar y coordinar el cumplimiento de las obligaciones y documentaciones aduaneras de todos los productos que ingresan a la empresa</p>	
<p>Principales funciones del puesto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de proceso de elaboración de Coordinaciones de Importaciones y Exportaciones. ✓ Administración de proceso de elaboración de Documentación y facturación de exportaciones e importaciones Terrestres y Marítimas ✓ Monitoreo de medios de transporte para entregas locales, tramites en aduana de zona libre.
<p>Nivel Académico requerido: Pasante Universitario en carreras Lic. En Aduanas, Gestión Logística, o carreras afines. Experiencia mínima requerida: 3 años como mínimo en puestos similares</p>	
<p>Habilidades requeridas:</p>	<p>Integridad, Capacidad de organización y planificación, Orientación a la mejora continua, atención a los detalles, Habilidades de Comunicación y Negociación.</p>
<p>Conocimientos: Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel. Leyes aduaneras actualizadas, lenguaje técnico. Manejo del idioma Inglés 100%.</p>	

COMPETENCIAS				
1. COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		x		
Perseverancia en la consecución de objetivos		x		
Responsabilidad Personal		x		
2. COMPETENCIA GERENCIALES	A	B	C	D
Conducción de Personas	x			
2. COMPETENCIA ESPECIFICAS POR AREA	A	B	C	D
Influencia y Negociación	x			
Toma de Decisiones		x		
Comunicación Eficaz		x		

Anexo 14. Perfil de Puesto Jefe de Contabilidad



JEFE DE CONTABILIDAD	PERFIL DE PUESTO
-----------------------------	-------------------------

Identificación del cargo	Fecha de Elaboración: 3/7/2020
Nombre del cargo:	Jefe de Contabilidad
Líneas de Relación	Gerente General, Sub Gerente
Jefe inmediato	Gerente General
Supervisa	Auxiliar Contable
Jornada Laboral	Completa

Objetivo del puesto: Coordinar, Registrar y aplicar los recursos financieros de la empresa, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la Gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones

Principales funciones del puesto:

- ✓ Registrar y verificar en el sistema los movimientos y transacciones contables realizadas en la empresa (pagos a proveedores, cargos bancarios, transferencias, facturas, inventario, entre otras).
- ✓ Manejo de estados financieros y auditoría.
- ✓ Mantener contacto con todos los departamentos de la empresa a fin de proporcionar información que facilite su desarrollo
- ✓ Administrar el capital monetario de la empresa.
- ✓ Encargado de pagar las planillas
- ✓ Contratación de personal
- ✓ Manejo de Vacaciones y Bonificaciones de los colaboradores
- ✓ Pago de Planillas.

Nivel Académico requerido: Perito Mercantil Colegiado, Lic. En Contaduría Publica

Experiencia mínima requerida: 5 años como mínimo en puestos similares

Habilidades requeridas:

Con alta capacidad para procesos numéricos, Organización; Motivación; atención a detalles; excelentes relaciones personales; capacidad para resolver problemas, alto nivel de negociación.

Conocimientos: Conocimiento y manejo de Leyes Fiscales.

Conocimiento y manejo de Sistema de Administración de Rentas (SAR).

Ley Código de trabajo, Reglamento Tributario. Reglamento del IHSS, RAP.

Manejo avanzado de Microsoft Office (Word, Outlook, Excel, Power Point).

COMPETENCIAS				
1. COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		x		
Perseverancia en la consecución de objetivos		x		
Responsabilidad Personal		x		
2. COMPETENCIA GERENCIALES	A	B	C	D
Conducción de Personas	x			
3. COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	A	B	C	D
Credibilidad Técnica	x			
Iniciativa- Autonomía		x		
Gestión y logro de Objetivos	x			
Pensamiento Analítico	x			

Anexo 15. Perfil de Puesto Auxiliar Contable

AUXILIAR CONTABLE	PERFIL DE PUESTO
--------------------------	-------------------------



Identificación del cargo	Fecha de Elaboración: 3/7/2020
Nombre del cargo:	Auxiliar Contable
Líneas de Relación	Contabilidad
Jefe inmediato	Jefe de Contabilidad
Supervisa	N/A
Jornada Laboral	Completa

Objetivo del puesto: Coordinar, Registrar y aplicar los recursos financieros de la empresa, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la Gerencia, para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones	
Principales funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar Planillas. ✓ Preparar cheques, contabiliza cheques, contabiliza gastos de caja chica. ✓ Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato. ✓ Manejo de Libros Contables.
Nivel Académico requerido: Perito Mercantil Colegiado	
Experiencia mínima requerida: 2 años como mínimo en puestos similares	
Habilidades requeridas:	Con alta capacidad para procesos numéricos, Organización; Motivación; atención a detalles; excelentes relaciones personales; capacidad para resolver problemas, alto nivel de negociación.
Conocimientos: Manejo de Herramientas de oficina, Manejo avanzado de Microsoft Office (Word, Outlook, Excel, Power Point). Conocimiento Avanzado de Contabilidad.	

COMPETENCIAS				
1. COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		x		
Perseverancia en la consecución de objetivos		x		
Responsabilidad Personal		x		
3. COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	A	B	C	D
Conocimientos Técnicos	x			
Gestión y logro de Objetivos		x		
Pensamiento Analítico		x		

Anexo 16. Perfil de Puesto Auxiliar de Logística



AUXILIAR DE LOGÍSTICA	PERFIL DE PUESTO
------------------------------	-------------------------

Identificación del cargo	Fecha de Elaboración: 3/7/2020
Nombre del cargo:	Auxiliar de Logística
Líneas de Relación:	Import/Export, Repartidor
Jefe inmediato	Encargado de Import / Export
Supervisa	N/A
Jornada Laboral	Completa

Objetivo del puesto: Custodiar, Controlar y organizar la distribución de suministros de la empresa.	
Principales funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cargar y descargar productos de los clientes y proveedores ✓ Almacenar los productos de acuerdo a las condiciones de cada producto ✓ Realizar Fumigación de productos que están almacenados en cajas de cartón ✓ Realizar informes de Inventarios ✓ Realizan mantenimientos preventivos en la instalación ✓ Monitoreo de los productos que están por entrar y los que salen
Nivel Académico requerido: Perito Mercantil y Contador Público, Bachillerato en Administración de Empresas.	
Experiencia mínima requerida: 2 años como mínimo en puestos similares	
Habilidades requeridas:	Capacidad para trabajar en equipo, Organización, Comunicación efectiva. Sentido de Responsabilidad, Orientación al logro.
Conocimientos: Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel, Inventarios, Manejo de Montacargas.	

COMPETENCIAS				
1. COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		x		
Perseverancia en la consecución de objetivos		x		
Responsabilidad Personal		x		
2. COMPETENCIA ESPECIFICAS POR AREA	A	B	C	D
Capacidad de planificación y organización.		x		
Colaboración		x		
Dinamismo – Energía	x			
Productividad	x			

Anexo 17. Perfil de Puesto Facturación

FACTURACIÓN	PERFIL DE PUESTO
--------------------	-------------------------



Identificación del cargo	Fecha de Elaboración: 3/7/2020
Nombre del cargo:	Facturación
Líneas de Relación:	Import/Export, Ventas, Repartidor
Jefe inmediato	
Supervisa	N/A
Jornada Laboral	Completa

Objetivo del puesto: Coordinar que la facturación de los servicios prestados por la empresa a los clientes esté de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos.	
Principales funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encargado de ingresar en sistema mercadería que entra y sale ✓ Monitoreo de las cuentas por cobrar. ✓ Facturación de crédito y contado de los clientes. ✓ Encargado de los enviar informes de promedio de ventas en el año para enviar al departamento de importación y exportación. ✓ Emitir y distribuir facturas.
Nivel Académico requerido:	
Experiencia mínima requerida: 2 años como mínimo en puestos similares	
Habilidades requeridas:	Facilidad en trabajar con números, Capacidad para trabajar en equipo, Organización, Prudencia y Proactividad.
Conocimientos: Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel. Uso de sistemas de Facturación.	

COMPETENCIAS				
1. COMPETENCIAS CACRDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		x		
Perseverancia en la consecución de objetivos		x		
Responsabilidad Personal		x		
2. COMPETENCIA ESPECIFICAS POR AREA	A	B	C	D
Orientación al cliente Interno y Externo	x			
Orientación a los resultados		x		
Profundidad en el conocimiento de los productos		x		
Trabajo en equipo	x			

Anexo 18. Perfil de Puesto Vendedor

VENDEDOR	PERFIL DE PUESTO
-----------------	-------------------------



Identificación del cargo	Fecha de Elaboración: 3/7/2020
Nombre del cargo:	Vendedor
Líneas de Relación	Sub Gerente
Jefe inmediato	Sub – Gerente
Supervisa	N/A
Jornada Laboral	Completa

<p>Objetivo del puesto: Responsable del asesoramiento y venta de los productos que el cliente necesita, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para que el cliente reciba el producto ofrecido y así el cliente quede satisfecho</p>	
<p>Principales funciones del puesto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar asesoría técnica a los clientes. ✓ Venta de todos los productos de la empresa. ✓ Ampliar Cartera de Clientes. ✓ Entrega de producto cuando se les solicita. ✓ Visita a clientes y clientes potenciales. ✓ Seguimiento de los clientes.
<p>Nivel Académico requerido: Ingeniero Industrial, Ingeniero Mecánico y que cuenten con Técnico en Soldadura. Experiencia mínima requerida: 2 años como mínimo en puestos similares</p>	
<p>Habilidades requeridas:</p>	<p>Proactividad, Servicio al Cliente, Conocimiento de los productos, Buenas relaciones interpersonales, Extrovertido.</p>
<p>Conocimientos: Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel. Soldadura. Conocimientos en productos industriales.</p>	

COMPETENCIAS				
1. COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		x		
Perseverancia en la consecución de objetivos		x		
Responsabilidad Personal		x		
2. COMPETENCIA ESPECIFICA POR AREA	A	B	C	D
Cierre de acuerdos	x			
Conocimiento de la industria y del Mercado		x		
Conocimientos Técnicos			x	
Influencia y Negociación		x		
Orientación al cliente interno y externo	x			

Anexo 19. Perfil de Puesto Repartidor

REPARTIDOR	PERFIL DE PUESTO
-------------------	-------------------------



Identificación del cargo	Fecha de Elaboración: 3/7/2020
Nombre del cargo:	Entrega de Producto
Líneas de Relación:	Facturación, Auxiliar de Logística
Jefe inmediato	Facturación
Supervisa	N/A
Jornada Laboral	Completa

<p>Objetivo del puesto: Realizar el servicio de entrega de los productos correspondientes de manera responsable al cliente.</p>	
<p>Principales funciones del puesto:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir y revisar las rutas asignadas del día. ✓ Revisión de vehículo asignado ✓ Firmar de recibido la documentación proporcionada por bodega, haciéndose responsable de la mercadería y documentos hasta el momento de entrega. ✓ Entregas de mercadería a los diferentes clientes ✓ Encargado de los cobros ✓ Llenar reporte diario de operaciones realizadas.
<p>Nivel Académico requerido: Bachillerato en Administración de Empresas, Público, Bachillerato en Contaduría Tener Licencia Vigente</p> <p>Experiencia mínima requerida: 2 años como mínimo en puestos similares</p>	
<p>Habilidades requeridas:</p>	<p>Excelentes relaciones Interpersonales, logro de objetivos, Administración del tiempo, Trabajo en Equipo, Confiabilidad, Ordenado, Organizado y Puntual.</p>
<p>Conocimientos: Manejo Sistemas Computacionales, Word, Excel, Habilidad Numérica, Conocer la ciudad.</p>	

COMPETENCIAS				
1. COMPETENCIAS CARDINALES	A	B	C	D
Adaptabilidad a los cambios del entorno		x		
Perseverancia en la consecución de objetivos		x		
Responsabilidad Personal		x		
2. COMPETENCIA ESPECIFICA POR AREA	A	B	C	D
Colaboración			x	
Comunicación Eficaz		x		
Dinamismo – Energía		x		
Influencia y negociación	x			
Orientación al Cliente Interno y Externo			x	

Anexo 20. Glosario de Competencias para los descriptores de puesto

GLOSARIO DE COMPETENCIAS:

Competencia cardinal: Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencia Gerencial: se refieren como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

Competencias por Áreas: al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular.

Nivel	Significado
A	Muy Superior
B	Superior
C	Promedio Superior
D	Promedio

Competencias Cardinales:

Adaptabilidad a los cambios al entorno: Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa o el área de negocios a cargo en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.
B	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.
C	Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y darles aliento.
D	Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.

Perseverancia en la consecución de objetivos: Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando es necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos organizacionales tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de la organización, para alcanzar la visión y estrategia de esta. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en todos los colaboradores. Implica ser un referente en la organización y en el mercado por su perseverancia en la consecución de objetivos.
B	Capacidad para definir políticas y diseñar procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes de esta, para alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad en los integrantes de su área. Implica ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos.
C	Capacidad para implementar procedimientos para su sector tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos los integrantes del mismo, para alcanzar la estrategia organizacional. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrollar esta misma capacidad entre sus colaboradores. Implica ser un referente para sus colaboradores y en el ámbito de su área de influencia por su perseverancia en la consecución de objetivos.
D	Capacidad para implementar procedimientos en relación con su puesto de trabajo tendientes a lograr un comportamiento constante y firme. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización. Implica ser un referente para sus compañeros por su perseverancia en la consecución de objetivos.

Responsabilidad Personal: Capacidad para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un adecuado ambiente laboral.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en su propio desempeño como en el ámbito de la compañía, a través del diseño de políticas organizacionales que promueven en sus colaboradores el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales. Implica promover, al mismo tiempo, el logro de los objetivos organizacionales y la generación de un buen ambiente de trabajo. Capacidad para constituirse en un ejemplo para sus colaboradores en esta materia.
B	Capacidad para mantener un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, y promoverlo entre sus colaboradores al velar por el cumplimiento de las políticas de la organización en relación con las responsabilidades personales y laborales. Implica, al mismo tiempo, promover el logro de los objetivos asignados a su área y un buen ambiente laboral dentro de su campo de acción.
C	Capacidad para mantener un adecuado equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales y velar por que sus colaboradores también lo logren. Capacidad para alcanzar, junto con sus colaboradores, los objetivos de su sector, manteniendo un adecuado clima laboral.
D	Capacidad para cumplir con las tareas a su cargo y alcanzar los objetivos laborales sin descuidar sus obligaciones personales.

Competencias Gerenciales:

Conducción de personas: Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para dirigir grupos de colaboradores de alto desempeño, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, y brindar retroalimentación oportuna sobre el desempeño. Implica adaptar el estilo de dirección a las características individuales y grupales de las personas a su cargo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus integrantes, con la finalidad de permitirles aportar sus mejores contribuciones. Capacidad para guiar, en lo que respecta a la conducción de personas, a aquellos colaboradores suyos que también son jefes, constituyéndose en un referente en la materia.
B	Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características individuales y grupales, y la capacidad de guiar en la dirección de personas a aquellos de sus colaboradores que posean, a su vez, colaboradores a su cargo.
C	Capacidad para dirigir uno o varios grupos de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente al brindarle una oportuna retroalimentación. Implica adaptar el estilo de conducción a las características particulares de las personas o los grupos a su cargo.
D	Capacidad para supervisar un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad. Capacidad para brindar retroalimentación oportuna y adaptar su estilo de conducción a las características particulares de las personas que se encuentran bajo su responsabilidad.

Dirección de Equipos de trabajo: Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.

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

Empowerment: Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener los mejores resultados, lograr la integración del grupo y aprovechar la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior al negocio. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles y asignar las responsabilidades correspondientes.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo organizacionales que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de las personas, tanto en conocimientos como en competencias, en toda la organización. Capacidad para obtener los mejores resultados organizacionales, lograr la integración de las distintas áreas y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores para lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar políticas, fijar objetivos de desempeño claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a las distintas áreas.
B	Capacidad para diseñar e implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores de su área. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de las personas de su área, tanto en conocimientos como en competencias. Capacidad para obtener y superar los objetivos fijados para su sector, lograr la integración de los sectores y aprovechar la diversidad de todos los colaboradores de su área a fin de lograr un valor añadido superior a la estrategia organizacional. Implica implantar procesos y fijar objetivos de desempeño claros y medibles, y asignar las responsabilidades correspondientes a los distintos sectores a su cargo.
C	Capacidad para implantar métodos de trabajo que permitan otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir con sus colaboradores tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces orientadas a mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores, tanto en conocimientos como en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados, aprovechando la diversidad de todos sus colaboradores para lograr un valor añadido a la tarea realizada. Implica fijar objetivos de desempeño claros y medibles para sus colaboradores, y asignar las responsabilidades correspondientes.
D	Capacidad para trabajar en base a métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados. Capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimientos como

	en competencias, a fin de alcanzar los objetivos fijados y, al mismo tiempo, lograr un valor añadido a la tarea realizada. Capacidad para desempeñarse con eficacia sobre la base de objetivos de desempeño claros y medibles..
--	---

Liderar con el ejemplo: Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores. Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se transforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación
B	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a sus colaboradores a que logren los objetivos propuestos, fomentar el sentido de pertenencia, y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser un ejemplo para todos los integrantes de su área. Capacidad para constituirse en un referente para la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación
C	Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y fomentar en ellos el sentido de pertenencia, en un ambiente de trabajo confortable. Implica cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales, y ser un ejemplo para sus colaboradores, en lo que respecta tanto a los valores personales como a la capacidad de innovación.
D	Capacidad para comunicar la estrategia y los valores organizacionales, y conducir con valores éticos al personal a su cargo. Capacidad para motivar a sus colaboradores y lograr un buen ambiente de trabajo, cumplir y hacer cumplir las políticas organizacionales y, al mismo tiempo, constituirse en un ejemplo para su equipo por sus valores éticos...

Visión Estratégica: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.
B	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.
C	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados
D	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales

Competencias Específicas por Área:

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

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
C	Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad
D	Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.

Capacidad de planeación y organización: Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para sus colaboradores y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
C	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área, sector o proyecto y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para utilizar mecanismos de seguimiento y control del grado de avance de las distintas etapas y aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias.
D	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para aplicar mecanismos de seguimiento y control, y para realizar las medidas correctivas que sean necesarias.

Cierre de Acuerdos: Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos beneficiosos y duraderos para la organización y para el cliente, mediante el desarrollo de propuestas y soluciones oportunas que respondan a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Capacidad para identificar los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de focalizarse en ellos al presentarle las diversas propuestas. Capacidad para elaborar estrategias dirigidas a convencer al cliente y ganar su confianza y aceptación, sobre la base de decisiones mutuamente convenientes y favorables
B	Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ello abocarse a concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios. Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilitar así su aceptación. Capacidad para generar confianza en el cliente y lograr de esa manera la consolidación de los vínculos comerciales.
C	Capacidad para desarrollar soluciones específicas, sobre la base de su conocimiento acerca de los productos disponibles y su experiencia previa, que le permitan concretar acuerdos puntuales con el cliente. Capacidad para lograr que este tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.
D	Capacidad para desarrollar propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, y para proponer soluciones estándar que respondan estrictamente a las necesidades planteadas por él.

Colaboración: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para brindar apoyo y ayuda a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, mediante iniciativas anticipadoras y espontáneas, a fin de facilitar la resolución de problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Capacidad para apoyar decididamente a otras personas y para difundir formas de relación basadas en la confianza. Capacidad para promover el espíritu de colaboración en toda la organización y constituirse en un facilitador para el logro de los objetivos planteados. Capacidad para implementar mecanismos organizacionales tendientes a fomentar la cooperación interdepartamental como instrumento para la consecución de los objetivos comunes.
B	Capacidad para brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización relacionados, mostrar interés por sus necesidades, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente, y apoyarlas en el cumplimiento de sus objetivos. Capacidad para crear relaciones de confianza. Capacidad para utilizar los mecanismos organizacionales que promuevan la cooperación interdepartamental, y para proponer mejoras respecto de ellos.
C	Capacidad para apoyar y colaborar activamente con los integrantes de su propia área mediante una clara predisposición a ayudar a otros, incluso antes de que hayan manifestado expresamente la necesidad de colaboración. Capacidad para escuchar los requerimientos de los demás y para ayudarlos en el cumplimiento de sus objetivos, sin descuidar los propios.
D	Capacidad para cooperar y brindar soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicitan, y tener en cuenta las necesidades de los demás.

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

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de lograr los objetivos organizacionales, y para mantener siempre canales de comunicación abiertos. Capacidad para adaptar su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor. Capacidad para estructurar canales de comunicación organizacionales que permitan establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promover el intercambio inteligente y oportuno de información necesaria para la consecución de los objetivos organizacionales. Capacidad para desarrollar redes de contacto formales e informales que resulten útiles para crear un ámbito positivo de intercomunicación.
B	Capacidad para escuchar a los demás y para seleccionar los métodos más adecuados a fin de lograr comunicaciones efectivas. Capacidad para minimizar las barreras y distorsiones que afectan la circulación de la información, y que por ende dificultan la adecuada ejecución de las tareas y el logro de los objetivos. Capacidad para promover dentro de su sector el intercambio permanente de información, con el propósito de mantener a todas las personas adecuadamente informadas acerca de los temas que los afectan. Capacidad para hacer un uso efectivo de los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales.
C	Capacidad para comunicarse de manera clara y concisa, de acuerdo con el tipo de interlocutores con los que debe actuar. Capacidad para escuchar a los demás y asegurarse de comprender exactamente lo que quieren expresar. Capacidad para aprovechar los canales de comunicación existentes, tanto formales como informales, a fin de obtener la información que necesita para sus tareas.
D	Capacidad para escuchar atentamente a sus interlocutores y comunicarse de manera clara y entendible. Capacidad para realizar las preguntas adecuadas a fin de obtener la información que necesita.

Conocimiento de la industria y el mercado: Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese contexto. Implica un profundo conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la factibilidad y viabilidad de la adaptación de los productos a los requerimientos, gustos y necesidades de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse como un referente en el mercado, tanto nacional como regional, en lo que respecta a los conocimientos sobre la materia.
B	Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado nacional en lo que respecta al conocimiento sobre la materia.
C	Capacidad para detectar y comprender las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área, y para utilizar tal conocimiento a fin de detectar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su área. Implica conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización, así como de las necesidades y preferencias de los clientes y los consumidores.
D	Capacidad para comprender las necesidades del cliente (nacional o internacional, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar oportunidades y amenazas, y disposición a consultar a sus superiores sobre aspectos que desconoce en relación con las actividades del cliente o el marco regulatorio vigente. Implica conocer los productos ofrecidos y las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores

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

Nivel:	Significado:
A	<p>Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.</p> <p>Capacidad</p>
B	<p>Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.</p>
C	<p>Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen sus tareas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.</p>
D	<p>Capacidad para entender, conocer y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.</p>

Credibilidad Técnica: Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.
B	Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.
C	Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.
D	Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo

Dinamismo-Energía: Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para promover en toda la organización y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, tanto de largo como de corto plazo, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Capacidad para constituirse en un referente en materia de dinamismo y energía.
B	Capacidad para promover en su área y a través del ejemplo la disposición a trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, con interlocutores diversos, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su capacidad para tomar decisiones, o el nivel de actividad, propio y de los demás. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.
C	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo.
D	Capacidad para trabajar activamente en situaciones cambiantes y retadoras, en jornadas extensas de trabajo, sin que por esto se vean afectados su nivel de actividad o su juicio profesional. Capacidad para seguir adelante con serenidad y dominio de sí mismo.

Gestión y logro de objetivos: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.

Nivel:	Significado:
A	<p>Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para la organización, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para maximizar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y la generación de directrices y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar actividades, y fundar todas sus decisiones y acciones en criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.</p> <p>Capacidad</p>
B	<p>Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores, metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y aplicar en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.</p>
C	<p>Capacidad para fijar, tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores, metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la mejora de los resultados a partir de la selección y formación de personas, la adecuada delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basadas en la planificación, el análisis de la información y la movilización de los recursos organizacionales. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades, y utilizar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.</p>
D	<p>Capacidad para fijarse a sí mismo/a metas retadoras orientadas al logro de los objetivos. Capacidad para buscar la obtención de resultados a partir de la selección y formación de personas y la adecuada delegación de tareas, realizando propuestas basadas en el análisis de la información y la planificación. Capacidad para controlar la gestión, sopesar riesgos, integrar actividades y aplicar criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad.</p>

Influencia y Negociación: Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para desarrollar estrategias complejas que le permitan influenciar a otros y construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.
B	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado. Capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos al procurar utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
C	Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización
D	Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.

Iniciativa-Autonomía: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para fijar políticas organizacionales destinadas a que los colaboradores actúen proactivamente, y diseñar métodos de trabajo que les permitan idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente en la organización por su iniciativa.
B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo que permitan a sus colaboradores actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno. Capacidad para constituirse en un referente dentro de su área por su iniciativa
C	Capacidad para actuar proactivamente, e idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Capacidad para desarrollar en otros la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente, y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan.
D	Capacidad para actuar proactivamente y brindar soluciones a problemas y/o retos. Capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente.

Manejo de Crisis: Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y, al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de largo plazo.
B	Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de mediano plazo.
C	Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto, con una visión y proyección de corto plazo.
D	Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional

Orientación a los resultados con calidad: Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y en la organización en su conjunto, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, y fijar estándares de calidad retadores. Capacidad para realizar las mediciones pertinentes que permitan evaluar el logro de metas planteadas a través de la correcta instrumentación de las herramientas correspondientes. Capacidad para fijar nuevos desafíos y metas retadoras para la organización, y alcanzar y mantener altos niveles de rendimiento que produzcan mejoras permanentes de la calidad tanto en la ejecución de las tareas como en los servicios o productos que se brindan. Capacidad para fomentar igual actitud en otros a través del ejemplo.
B	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos. Capacidad para participar proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para su equipo de trabajo, y mantener y mejorar sus niveles de rendimiento. Capacidad para realizar el seguimiento de las labores propias y de sus colaboradores a través del eficiente uso de las herramientas disponibles en la organización para tal fin. Capacidad para motivar a sus colaboradores directos a comportarse de igual manera.
C	Capacidad para mantener una actitud constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Capacidad para asumir metas desafiantes y orientarse a la mejora de los niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Capacidad para realizar el seguimiento establecido por la organización sobre las labores propias y las de sus colaboradores.
D	Capacidad para demostrar, a través de su comportamiento, una firme predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos asignados y asumir metas desafiantes. Capacidad para realizar el control de su propio trabajo.

Orientación al cliente interno y externo: Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.
B	Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza
C	Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.
D	Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, busca

Pensamiento Analítico: Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos en sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación para, así, anticipar los obstáculos y planificar los pasos a seguir. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en línea con las posibles derivaciones de la situación.
B	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para identificar las relaciones existentes entre los distintos elementos de un problema o situación complejos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación
C	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las opciones según su importancia
D	Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.

Pensamiento Estratégico: Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la organización con un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar el uso de las fortalezas internas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado corporativo. Capacidad para constituirse en el mercado como una autoridad en la materia.
B	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin de optimizar fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y considerar las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que el objetivo último de las acciones de las distintas áreas es que se reflejen de manera positiva en el resultado corporativo.
C	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Capacidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de los recursos y fortalezas, y reducir las debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo en función de los objetivos corporativos en su conjunto.
D	Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.

Productividad: Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para plantear, para sí mismo y para otros, metas superiores a lo esperado por la organización, y alcanzarlas exitosamente. Capacidad para fomentar igual actitud entre los colaboradores de la organización. Capacidad para establecer metas ambiciosas y alcanzables y transmitirlos a los demás, e involucrarlos en su consecución, a fin de mantener e incrementar el liderazgo de la organización en el mercado. Capacidad para ser considerado como un referente a nivel organizacional en materia de productividad.
B	Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área y contribuir así a mantener el liderazgo en el mercado. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.
C	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas.
D	Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y demostrar preocupación por la obtención de resultados, así como también por la manera como se ejecutan las tareas.

Profundidad en el conocimiento de los productos: Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos, preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que agreguen valor.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para conocer en profundidad cada uno de los servicios y productos que ofrece la organización y para relacionar sus ventajas con las necesidades de los clientes. Capacidad para presentar propuestas o soluciones adecuadas a esas necesidades, y para explicar a los clientes el valor que los productos y servicios agregan a sus negocios y los beneficios que producen. Capacidad para anticiparse a las observaciones que los clientes puedan realizar a las propuestas o soluciones presentadas, y responder a ellas con argumentos sólidos, veraces y fundado
B	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización, realizar propuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.
C	Capacidad para conocer adecuadamente los productos y servicios de la organización, presentar los beneficios fundamentales que representan y exponer sus ventajas, a través de propuestas que expliquen cómo agregan valor al negocio del cliente. Capacidad para responder en forma clara y consistente a las observaciones de los clientes respecto de las propuestas y soluciones ofrecidas.
D	Capacidad para comunicar a los clientes las ventajas de los servicios, responder efectivamente a las objeciones y, en el caso de no tener una respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, según corresponda, para proporcionarla lo más rápidamente posible.

Relaciones Publicas: Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad, o bien sobre los clientes o proveedores. Implica poseer conocimientos no sólo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura, lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados. Capacidad de identificar quién es quién, y a qué personas se debe recurrir en caso de necesitar ayuda o consejo, y efectivamente hacerlo cuando es pertinente.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para tener influencia sobre referentes de la sociedad, así como sobre los clientes o proveedores de la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresario, político y social, en base a sus conocimientos no sólo del área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual le posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio. Implica ser un referente del mercado por su hábil manejo de las relaciones a las cuales recurre en las formas y circunstancias pertinentes.
B	Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo y cooperación a largo plazo de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización, así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios y para establecer con ellos intereses afines basados no sólo en la especialidad profesional sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.
C	Capacidad para lograr relaciones específicas convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.
D	Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo.

Temple y Dinamismo: Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia a fin de alcanzar objetivos retadores o para llevar a cabo acciones y/o emprendimientos que requieran compromiso y dedicación. Implica mantener un alto nivel de desempeño en todas las situaciones y con interlocutores diversos.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para actuar con serenidad, determinación, firmeza, entusiasmo y perseverancia en situaciones y/o emprendimientos que conduzcan al cumplimiento de objetivos organizacionales retadores que requieren compromiso y dedicación, y promover en otros la misma actitud. Capacidad para superar los obstáculos y mantener un nivel de desempeño óptimo aun en circunstancias de alta exigencia o ante interlocutores muy diversos, y servir así de ejemplo al resto de la organización. Implica ser un referente en materia de temple y dinamismo.
B	Capacidad para actuar con determinación, firmeza, perseverancia y compromiso a fin de llevar a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados al área que conduce, superar las situaciones exigentes con éxito y mantener en toda ocasión un nivel de desempeño acorde con los estándares establecidos para su posición. Implica constituirse en un ejemplo para su área en materia de firmeza y dinamismo.
C	Capacidad para mantener firmeza y perseverancia en la realización de aquellas acciones que permiten alcanzar los objetivos asignados a su sector / puesto de trabajo, aun en situaciones difíciles, y sostener un nivel constante en su desempeño.
D	Capacidad para trabajar con un adecuado nivel de constancia y firmeza en pos del logro de los resultados que se le plantean y mantener un nivel de desempeño acorde con lo esperado.

Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.

Nivel:	Significado:
A	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
B	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.
C	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
D	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.