



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL ECUADOR  
SEDE AMBATO**  
SERÉIS MIS TESTIGOS

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y  
AUTOEVALUACION**

**Tema:**

**“MANUAL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LOS JEFES  
DEPARTAMENTALES EN CONAUTO COMPAÑÍA ANONIMA  
AUTOMOTRIZ SUCURSAL AMBATO”.**

**Trabajo de investigación de grado previo a la obtención del título de  
“Diploma Superior en Gestión del Talento Humano”.**

**Línea de Investigación:**

**Gestión del talento humano y su aplicación en empresas y  
organizaciones**

**Autor:**

**LORENA ELIZABETH FLORES CARRILLO**

**Director:**

**Dr. CARLOS MEJIA**

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2011**

|                   |                                                      |
|-------------------|------------------------------------------------------|
| Nº de ingreso.    | 006526                                               |
| Precio:           | \$80,00                                              |
| canje:            | Donación <input checked="" type="checkbox"/> Compra: |
| Fecha de factura: |                                                      |
| Fecha de ingreso: | 17/10/2011                                           |

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**  
**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIONES POSTGRADOS Y**  
**AUTOEVALUACION**  
**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“MANUAL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LOS JEFES DEPARTAMENTALES EN CONAUTO COMPAÑÍA ANONIMA AUTOMOTRIZ SUCURSAL AMBATO”.

**Línea de Investigación:**

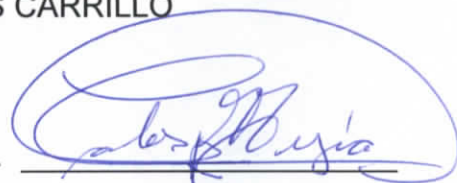
Gestión del talento humano y su aplicación en empresas y organizaciones

**Autor:**

LORENA ELIZABETH FLORES CARRILLO

Carlos Mejía, Dr.

f.



DIRECTOR DEL TEMA DE INVESTIGACION.

Telmo Enrique Viteri, Ing.

f.



JEFE DEL DIPA

Hugo Altamirano Villarroel, Dr.

f.



SECRETARIO GENERAL PUCESA

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Lorena Elizabeth Flores Carrillo portador de la cédula de ciudadanía No. 180338388-2 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Diplomado Superior en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.



Lorena Elizabeth Flores Carrillo

CI. 180338388-2

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias primeramente a Dios por permitirme vivir privilegiada en todos los aspectos de mi vida, a mis padres, hermanos y sobrina por brindarme su infinito amor y apoyo incondicional. A la PUCESA y sus magistrales docentes que con paciencia y entrega nos han compartido todos sus conocimientos. A CONAUTO C.A. mi segundo hogar, gracias por facilitarme toda la información para seguir prestando mis servicios en beneficio de esta prestigiosa Compañía.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo esta dirigido para todas las personas que trabajan en Gestión del Talento Humano, que hacen un gran esfuerzo por agregar valor a las personas dentro de las organizaciones. A mi familia por inculcarme la perseverancia y superación personal. A CONAUTO C.A, por permitirme desarrollar mis talentos y brindarme el apoyo necesario para estudiar.

## RESUMEN

La empresa Conauto C.A. es una de las cincuenta mejores del país, catalogada en el raiting nacional según la revista vistazo edición diciembre 2010; esto implica que todo el conjunto de recursos que hacen posible el exitoso desempeño de la misma sean de calidad. No obstante el motor de la compañía es su talento humano capacitado y motivado.

La sucursal de Ambato nuestro objeto de estudio, cuenta con 33 empleados dispuestos en los diferentes departamentos. Los jefes departamentales son quienes dirigen su unidad de negocio a cargo. El Gerente General es el encargado de toda la toma de decisiones para el beneficio de la compañía. Es importante que el perfil de nuestros empleados se enmarque con nuestra misión, visión y valores.

Al ser una sucursal no contamos con todos los manuales adecuados para mejorar los procesos y actividades que se genera en la empresa, de la misma forma la contratación a los empleados y análisis de puestos no llevan el correcto registro para determinar los perfiles y competencias básicas que nos proporcionarían mejores rendimientos. Es por ello la necesidad de facilitar a Conauto C.A. un manual guía, para la contratación de personal en base a competencias, hoy en día no es suficiente tener un alto grado académico en una universidad de prestigio o post grados, ni la suficiente experiencia sino demostrar sus capacidades de relaciones. Los

profesionales deben poseer habilidades o competencias y valores. Las competencias pueden ser personales y sociales.

Con la elaboración de éste manual se facilitará a la empresa los procesos de selección de personal, así como también los procesos de capacitaciones basándose en las competencias propuestas.

Gracias al manual la toma de decisiones y relaciones interpersonales mejoran puesto que al ponerlo en práctica se desarrollaran de manera más eficiente las actividades delegadas a los empleados.

El manual permite controlar los procesos, mantener al personal involucrado en constante capacitación.

## ABSTRACT

The Company CONUATO C.A. is one of the fifty best in the country listed in the national rating according to Vistazo magazine in December's edition 2010. It implies that the whole set of resources that make the successful performance of the make of the company possible are of quality. However, the motor of the company is its talented human personnel trained and motivated.

The branch of Ambato, our object of study, consists of 33 employers in different departments. The chief of department is the one who manages his area of business. The General Manger is the one in charge of taking decisions for the benefit of the company. It's important that the profile of our employees matches our mission, vision an values.

Being a branch, we do not count with all the appropriate manuals to improve processes and activities that are generated in the business. In the same way, the hiring of employees and analysis of positions do not carry the proper registration to determine the profiles and basic skills that provide a better performance. This is the reason to facilitate Conauto C.A. a guidance manual for the hiring of personnel based on skills. Nowadays, it is not enough to have a high academic degree in a college of prestige or post degrees, nor have plenty of experience, but to demonstrate interpersonal



skills. Professionals must have skills or competencies and values. The competencies can be personal or social.

The development of this manual will provide the company with staff selection processes, as well as processes based on skills training proposals.

Due to the manual, the decision making and interpersonal relationships will improve because while working on it, employers will work more efficiently.

The manual allows the control of processes involved in maintaining constant staff training.

## TABLA DE CONTENIDOS

|                                               | <b>PÁG.</b> |
|-----------------------------------------------|-------------|
| Hoja de aprobación                            |             |
| Declaración de autenticidad y responsabilidad | iii         |
| Agradeciendo                                  | iv          |
| Dedicatoria                                   | v           |
| Resumen                                       | vi          |
| Abstract                                      | viii        |
| <br><b>CAPITULO I</b>                         |             |
| <br><b>PLAN DE INVESIGACION</b>               |             |
| 1.1.-Tema                                     | 1           |
| 1.2.- Planteamiento del problema              | 1           |
| 1.2.1.- Contextualización                     | 2           |
| 1.2.2.- Formulación del problema              | 5           |
| 1.2.3.- Preguntas directrices                 | 5           |
| 1.2.4.- Árbol de problemas                    | 6           |
| 1.3.- Delimitación del problema               | 6           |
| 1.4.- Justificación                           | 7           |
| 1.5.- Objetivos                               | 8           |
| 1.5.1.- Objetivo general                      | 8           |
| 1.5.2.- Objetivos específicos                 | 8           |

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.- Conauto antecedentes                                       | 9  |
| 2.2.- Competencias                                               | 13 |
| 2.2.1.-Tipos de competencias                                     | 14 |
| 2.2.1.1.- Competencias básicas                                   | 14 |
| 2.2.1.2.- Competencias genéricas                                 | 14 |
| 2.2.1.3.- Competencias específicas                               | 14 |
| 2.2.2.- Metodología para establecer perfiles<br>por competencias | 17 |
| 2.2.2.1.- Elaborar el perfil de competencias                     | 18 |
| 2.2.2.2.- Identificación de conocimientos                        | 19 |
| 2.2.2.3.- Identificación de destrezas                            | 20 |
| 2.3.- Manuales                                                   | 20 |
| 2.4.- Definición básica de términos                              | 22 |

## **CAPITULO III**

|                                        |           |
|----------------------------------------|-----------|
| <b>METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION</b> | <b>24</b> |
| 3.1.- Tipos de investigación           | 24        |
| 3.1.1.- Investigación descriptiva      | 24        |
| 3.1.2.- Investigación de campo         | 24        |
| 3.2.- Fuentes de información           | 25        |
| 3.2.1.- Secundarias                    | 25        |
| 3.2.2.- Primarias                      | 25        |
| 3.3.- Técnicas de investigación        | 26        |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 3.3.1.- La entrevista                                     | 26 |
| 3.3.2.- Método de contacto                                | 26 |
| 3.3.3.- Preguntas y depuración de datos de la entrevista. | 27 |
| 3.3.4.- Depuración de datos                               | 27 |

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DEL MANUAL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 4.1.- Principios                                       | 31 |
| 4.2.- Niveles de competencias                          | 32 |
| 4.3.- Diseño del manual                                | 33 |
| 4.4.- Propuesta                                        | 35 |
| 4.4.1.- Índice de cargos Conuato C.A. Suc. Ambato      | 35 |
| 4.4.2.- Grado de esfuerzo en actividades               | 35 |
| 4.4.3.- Manual de competencias directivas CONAUTO C.A. | 36 |

## **CAPITULO V**

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 5.1.- Conclusiones    | 53 |
| 5.2.- Recomendaciones | 55 |

|                     |    |
|---------------------|----|
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> | 57 |
|---------------------|----|

|               |    |
|---------------|----|
| <b>ANEXOS</b> | 58 |
|---------------|----|

**TABLA DE GRAFICOS**

|                                              | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------------|-------------|
| Gráfico #1: Árbol de problemas               | 6           |
| Gráfico # 2: Organigrama estructural Conauto | 10          |
| Gráfico # 3: Índice de Cargos Conauto        | 35          |

# **CAPITULO I**

## **PLAN DE INVESTIGACION**

### **1.1.- Tema**

“Manual de competencias directivas para los jefes departamentales en Conauto Compañía Anónima Automotriz Suc. Ambato”.

### **1.2.- Planteamiento del problema**

Conauto es una empresa líder en el mercado automotriz hoy en día posee cinco sucursales, la matriz esta ubicada en Guayaquil que rige para todo el país, en la región Costa estamos ubicados también en Manta y Sto. Domingo; la sucursal mayor y que rige en la región Sierra es Conauto Quito que esta a cargo de las sucursales de Ambato y Cuenca.

Conauto Ambato es la empresa sujeto a estudio y a la cual se le proporcionara un manual de competencias para el mejor desarrollo del talento humano.

En los últimos cinco años se ha renovado el talento humano por diversos motivos en la empresa, de tal manera que algunos de los jefes departamentales fueron designados sin un manual de competencias

directivas previo para su selección. Hoy en día el diagnóstico de la gerencia es que existen algunas dificultades con los jefes; puesto que ha recibido algunas quejas por parte de sus subalternos, al identificar comportamientos inapropiados en las relaciones interpersonales, se ha provocado también duplicidad de funciones.

Por otra parte surge otro inconveniente al no realizar un buen trabajo en equipo ya que los objetivos corporativos no se cumplen, existe mucha perdida de tiempo al tomar decisiones que los jefes no lo hacen por falta de liderazgo.

### **1.2.1.- Contextualización**

#### **MACRO**

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Desde los años 80's hemos observado cambios que han afectado drásticamente la forma de vida; los adelantos tecnológicos, la globalización es un fenómeno mundial que esta afectando la economía de los países y en especial los latinoamericanos.

Las empresas y sus deseos de cumplir las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, de acuerdo a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos.

De tal manera que se agrega valor a la calidad y al talento humano de las organizaciones, permitiendo involucrar sus habilidades y competencias. Es por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

### **MESO**

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otras personas vinculadas a la toma de decisiones. El objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Las



preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de eventos conductuales. Por ejemplo: ¿Dime una sugerencia o idea nueva que te haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo. También se realizan pruebas situacionales con temas conflictivos que se pueden presentar en el puesto de trabajo para poner a prueba sus competencias.

### **MICRO**

La selección de personal en CONAUTO C.A. es de acuerdo a los pasos tradicionales que se realizan en el común de las empresas en el Ecuador; esto incluye la pre-selección de las aspirantes luego de revisar las hojas de vida y que las mismas cumplan con el perfil del puesto. Luego se procede a realizar entrevistas para analizar rasgos dentro del requerimiento, posteriormente se filtra la pre-selección para debatir el puesto entre 3 a 2 aspirantes como sea necesario. Se realizan pruebas técnicas y psicológicas por parte del Gerente de la sucursal quién finalmente contrata a una persona. Sin embargo, dentro del historial de los procesos de selección de personal no se han tomado en cuenta la selección por competencias que es la nueva tendencia para desarrollar al talento humano en una organización.

De tal manera que se sugiere adoptar éste modelo por sus múltiples beneficios, como incrementar la eficiencia en el recurso humano, desarrollar talentos y destrezas que benefician a la compañía, realizar

actividades para motivar y capacitar a los empleados. Lograr objetivos comunes a través del trabajo en equipo, fomentar el liderazgo, involucrar la situación familiar para aportar ayudas en el caso de ser necesario.

### **1.2.2.- Formulación del problema**

“Desconocimiento de las competencias de los jefes departamentales de Conauto C.A Suc. Ambato, no les permite cumplir de manera eficiente sus actividades”

### **1.2.3.-Preguntas directrices**

¿Desarrollan planes de carreras en la empresa a través de competencias?

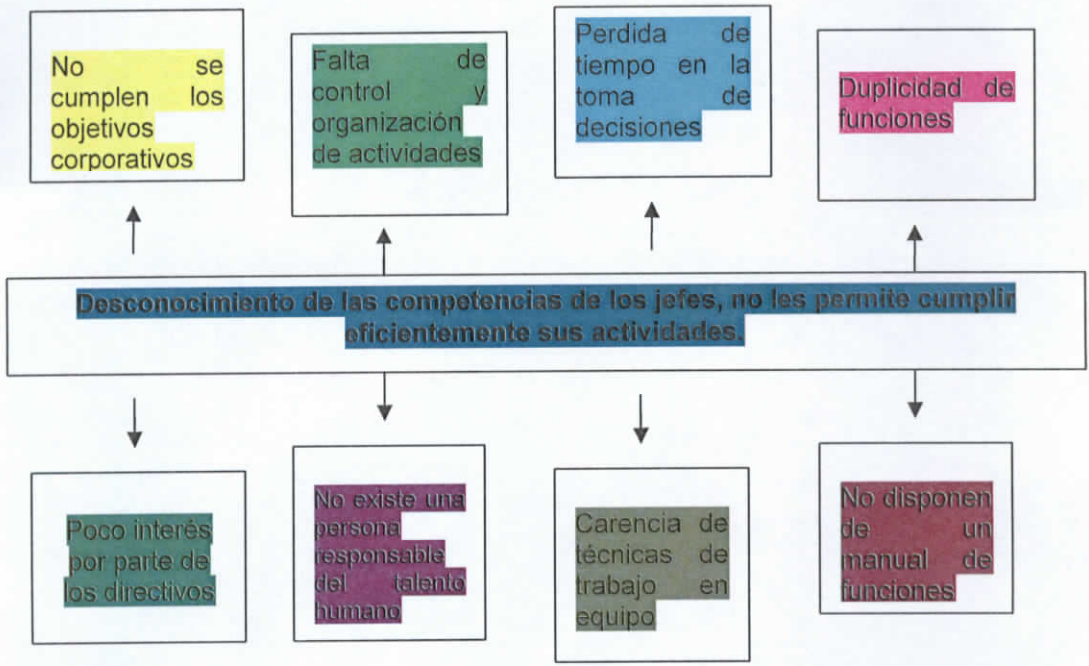
¿Dispone la sucursal de un manual de puestos por competencias?

¿Los jefes departamentales carecen de liderazgo en la empresa?

¿La falta de capacitación impide el desarrollo de habilidades directivas?

### 1.2.4.- Árbol de problema

#### EFFECTOS



#### CAUSAS

**Gráfico 1.-** Árbol de problemas

**FUENTE:** CONAUTO C.A.

**ELABORADO POR:** Lorena Flores C. (2011).

### 1.3.-Delimitación del problema

**CAMPO:** Recursos Humanos

**AREA:** Análisis de puestos de trabajos

**ASPECTO:** Gestión del Talento Humano

**ESPACIAL:** CONAUTO C.A. Suc. Ambato, Av. Bolivariana Km 2 ½ vía a Baños. Telf. 032845447/ 032845448.

**TIEMPO:** La investigación se realizará desde Marzo hasta Mayo del 2011.

## **1.4.- Justificación**

La empresa Conauto C.A. es una de las cincuenta mejores del país, catalogada en el raiting nacional según la revista vistazo edición diciembre 2010; esto implica que todo el conjunto de recursos que hacen posible el exitoso desempeño de la misma, sean de calidad. No obstante el motor de la compañía es su talento humano capacitado y motivado.

La sucursal de Ambato, nuestro objeto de estudio, cuenta con 33 empleados dispuestos en los diferentes departamentos. Los jefes departamentales son quienes dirigen al personal que tienen a cargo. El Gerente General es el encargado de toda la toma de decisiones para beneficio de la compañía, es importante que el perfil de nuestros empleados se enmarque con nuestra misión, visión y valores.

En nuestra sucursal no contamos con todas las herramientas técnicas adecuadas para el proceso de contratación a los empleados y en el análisis de puestos, es por ello la necesidad de facilitar a Conauto C.A. un manual guía, para la contratación del personal directivo en base a competencias.

Con la elaboración de éste manual se facilitará a la empresa los procesos de selección de personal, así como también los de capacitación, basándose en las competencias.

Gracias al manual la toma de decisiones y relaciones interpersonales mejorarán, puesto que al ponerlo en práctica se desarrollaran de manera más eficiente las actividades delegadas a los empleados.

## **1.5.- Objetivos**

### **1.5.1.-Objetivo General**

Elaborar un manual de competencias directivas para los jefes departamentales de CONAUTO C.A, que les permita potencializar sus conocimientos.

### **1.5.2.-Objetivos Específicos**

- Recopilar información sobre la situación actual de la empresa.
- Seleccionar los datos adecuados para la elaboración del manual.
- Diseñar el formato del manual de puestos por competencias.
- Describir las funciones por competencias de los puestos de jefes departamentales en Conauto C.A. Suc. Ambato

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1.-Conauto Antecedentes.**

Conauto Compañía Anónima Automotriz que opera en el mercado del mantenimiento automotriz, industrial, así como de maquinaria para ambos sectores. Con sus diversas divisiones apoya a los sectores productivos para lograr un desarrollo sostenido del país. CONAUTO es una empresa centenaria, de capital suizo-ecuatoriano, con infraestructura, cobertura comercial y técnica a nivel nacional.

El origen de CONAUTO se remota a 1865, en Guayaquil, cuando un empresario suizo inició un proyecto que con el tiempo se convertiría en una de las más importantes y prósperas empresas del país, MAX MULLER Y CIA, pionera del gran comercio en el país. Se dedicó a la importación y distribución de productos agroquímicos, farmacéuticos, ferreterías y para mantenimiento automotriz.

## **MISION**

Ser una empresa exitosa, líder en el mercado automotriz e industrial, de crecimiento sostenido con responsabilidad medioambiental, apasionada y enfocada a brindar valor y satisfacción a nuestros clientes.

## **VISION**

Distribuir, producir y suministrar productos y servicios de alta calidad a nivel nacional e internacional, de forma eficaz y oportuna a precios competitivos, sustentada en una organización eficiente y altamente tecnificada, con un talento humano capacitado y motivado.

## **VALORES**

Pasión

Eficiencia

Honradez y honestidad

Disciplina

Innovación – creatividad

Confiabilidad

Responsabilidad

Trabajo en equipo.

## **LOGO**



UBICACIÓN GEOGRAFICA.

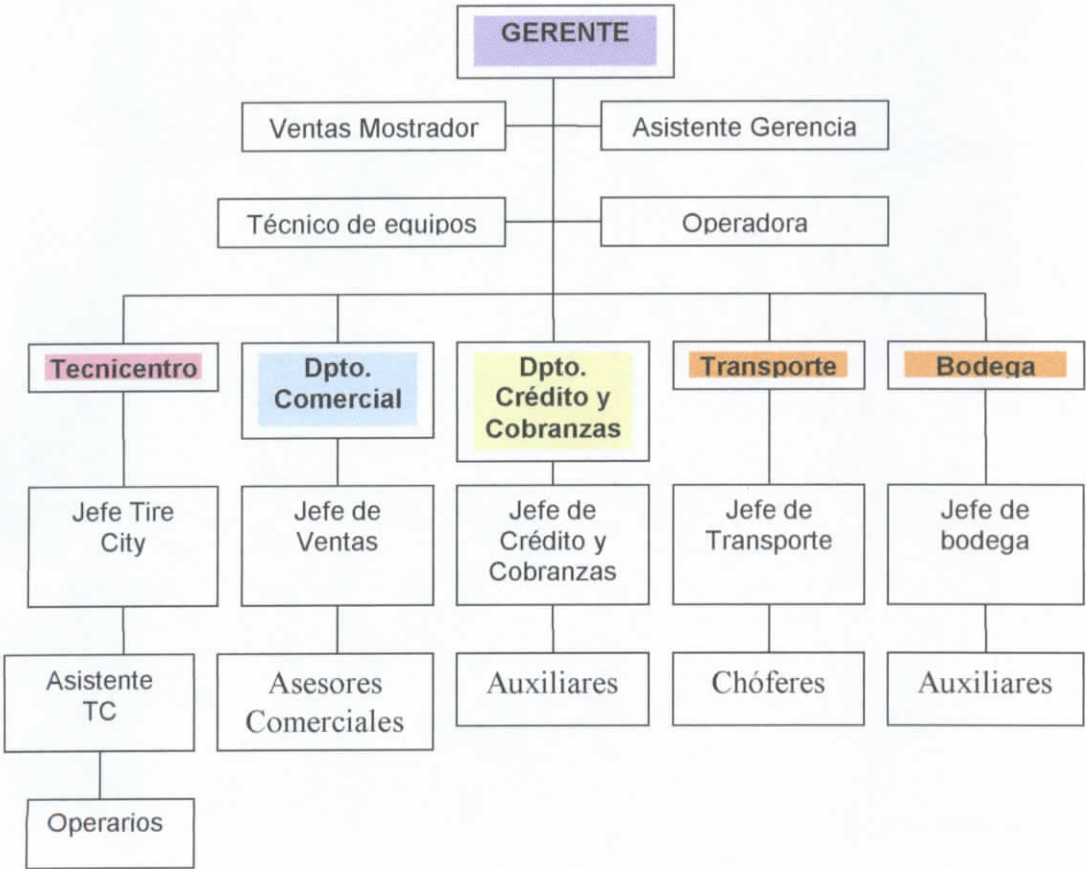
Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Dirección: Av. Bolivariana Km 2 ½ vía a baños.

Número de empleados: 33

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CONAUTO SUC. AMBATO



**Gráfico 2.-**Organigrama estructural CONAUTO C.A.  
**FUENTE:** CONAUTO C.A.  
**ELABORADO POR:** Lorena Flores C. (2011).



En una institución en la que el enfoque de su eficiencia se centra en las competencias de su TALENTO HUMANO, es fundamental que se clarifique la existencia de los diversos puestos de la misma, a fin de racionalizar el empleo de su personal y enfocar su desarrollo como base del desarrollo institucional. Toda organización que cuente con personal altamente competente y altamente motivado será capaz de enfrentar los desafíos del actual y futuro entorno, los cuales son cada vez más exigentes y requieren de una constante potenciación de sus recursos. El Talento Humano es el elemento que hace la diferencia entre una organización que se desarrolla y otra que se mantiene estática o rezagada.

La finalidad de esta propuesta es que CONAUTO C.A., cuente con un instrumento fundamental para la aplicación del manual de Recursos Humanos en base al desarrollo de competencias, el mismo que se detallan a continuación:

- El manual de Desarrollo de competencias directivas, que servirá para actualizar y desarrollar las actitudes y comportamientos del Talento Humano.

## 2.2.- Competencias.

Competencia es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Los elementos que determinarían la capacidad de un individuo para el trabajo, son tres: Complejidad de los procesos mentales (carácter), los valores, los intereses de la persona o el comportamiento con el trabajo.

Competencias técnicas o de conocimientos son las mas fáciles de detectar o evaluar, son la base para seguir adelante. Así, un proceso de selección empieza con una evaluación de conocimientos requeridos. Esta evaluación es excluyente, y los candidatos que aprueben serán luego evaluados en sus características mas profundas (derivadas de la conducta).

Evolución y grados de las competencias la definición de las competencias deberá hacerlo la misma organización, y estará a cargo de la "línea". Luego se aplican a las diferentes funciones y procesos de recursos humanos. La evolución de las competencias según los niveles jerárquicos se establecen a medida que se sube o se desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar, o cambiar su peso específico para la posición. La capacidad de aprendizaje, tienen mayor importancia para jóvenes profesionales que para directivos en cambio la competencia de pensamiento estratégico, tendrá mayor peso para directivos o ejecutivos, que para jóvenes profesionales

La competencia de liderazgo tendrá mayor peso para un cargo ejecutivo que para uno de departamento. Entonces las competencias varían según los puestos, dentro de una misma organización, y varía en las personas que la tienen.

## **2.2.1- Tipos de Competencias.**

### **2.2.1.1.- Competencias Básicas**

Son comportamientos elementales que deben demostrar los colaboradores y que están asociados a conocimientos de índole formativa, son adquiridas por medio de la educación (Ejemplo: Computación básica, normas de cortesía, matemáticas, etc).

### **2.2.1.2.- Competencias Genéricas**

Son comportamientos asociados con desempeños comunes o diversas ocupaciones. (Ejemplo: Orientación al logro, Servicio al cliente, etc).

### **2.2.1.3.- Competencias Específicas**

Son comportamientos asociados a conocimientos de índole técnico vinculados a una función específica. Permiten trabajar directamente sobre el éxito de puestos de trabajo claves, (Ejemplo: Un mesero selecciona los tipos de mantelería, de acuerdo con las formas y tamaños de las mesas).

Para el presente proyecto se tomarán en cuenta la siguiente clasificación de Competencias, entre otras dependiendo del puesto de trabajo:

**1.- Motivación:** Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas actitudes u objetivos, y los alejan de otros.

**2.- Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplos: Iniciativa, autocontrol, tiempo de reacción, respuesta al stress, resolución de problemas.

**3.- Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

**4.- Conocimiento:** La información que una persona posea sobre áreas específicas. Es importante cómo se evalúa.

**5.- Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

**6.- Comunicativa:** Desarrolla la capacidad discursiva oral o expresión oral que involucra la expresión de sentimientos e ideas, y el correcto desenvolvimiento escénico.

**7.- Credibilidad técnica:** Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

**8.- Empowerment:** Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Empeña acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Maneja adecuadamente la ecuación personas muy jóvenes/responsabilidad necesaria para llevar adelante las estrategias de la organización.

**9.- Dinamismo – Energía :** Se trata de la habilidad para trabajar duro y resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso- en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

**10.- Resolución de problemas comerciales:** Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente

atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

### **2.2.2.- Metodología para establecer el perfil de competencias**

Los perfiles de puestos existen para identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

La definición de puestos se basa en conocer los requisitos y calificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.

El perfil de puestos por competencias esta orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.

Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse.

Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados son necesarios para su puesto de trabajo, en base al tipo de relaciones interpersonales y en general a comportamientos.

- Identificar las actividades esenciales del puesto
- Listar las actividades del puesto:
  - Empezar siempre con un verbo en indicativo o en infinitivo (Ejemplo: asiste o asistir – planea o planear – ingresa o ingresar, etc).
  - Posteriormente escribimos el objeto de verbo (qué / quién).

#### **2.2.2.1.- Elaborar el perfil de competencias**

El perfil de competencias constituye una descripción de los conocimientos, destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de la administración de recursos humanos.

La base para la elaboración de dicho perfil es el análisis de las actividades esenciales del puesto.

### 2.2.2.2.- Identificación de conocimientos

Se deben determinar cuales son los conocimientos requeridos para realizar las actividades esenciales del puesto, para ello debemos tener claro que significa conocimiento y seguir las siguientes recomendaciones:

**Conocimiento** Son un conjunto de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información.

Los conocimientos pueden ser de dos tipos:

**Conocimientos técnicos:** Aquellos que se adquieren mediante educación formal. (Ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos, etc.).

**Conocimientos informativos:** aquellos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo. (Ejemplo: Políticas de la empresa, nombres de las personas que laboran en la empresa, etc.).

- Por lo general empiezan con sustantivos (Ejemplo: economía, contabilidad, finanzas, etc.).
- Debemos tener mucho cuidado con confundir un conocimiento con una destreza, estas últimas empiezan con un verbo (Ejemplo: negociar, inspeccionar, manejar, etc.).



### **2.2.2.3.- Identificación de destrezas**

**Destreza** podríamos definirla como lo que hacemos para llevar a cabo una actividad, empiezan con un verbo (Ejemplo: aplicar, elaborar, etc.).

Para identificar las destrezas que corresponden a una determinada actividad esencial, lo más aconsejables es, que contemos con un listado predeterminado.

Una vez identificadas las destrezas, debemos determinar si se requiere o no de destrezas específicas tales como:

- Dominio de idiomas escritos o hablados (inglés, francés, etc.).
- Manejo de programas informáticos (Word, Excel, etc.).
- Operación de equipos (fax, teléfono, etc.).
- Operación de máquinas y herramientas (taladro, sierra, etc.).

### **2.3.- Manuales.**

Un manual es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad

administrativa.

Además incluye los puestos o unidades administrativas que intervienen indicando la participación que tiene.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Es muy útil pues permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal que desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad. También para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento

de los sistemas, procedimientos y métodos. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

#### **2.4.-Definición básica de términos.**

- **Actividades esenciales.**- Son aquellas que realiza un titular de un puesto para cumplir con un competente desempeño del mismo.
- **Competencias.**- es el conjunto de características (conocimientos, habilidades – destrezas y comportamientos) que debe poseer un titular para el competente desempeño de un puesto.
- **Factores de valoración.**- Son los elementos sobre los cuales se concede un puntaje a los diversos puestos.
- **Perfil del puesto.**- Es un documento que describe el contenido y las competencias exigidas por un puesto.
- **Perfil de la persona.**- Son las características individuales (competencias: conocimientos, habilidades y destrezas) de un candidato a ocupar un puesto.

- **Puesto.-** es un conjunto de actividades fundamentales para desarrollar un determinado producto o proceso institucional que realiza una persona y le exigen a ésta un determinado nivel de competencias para poder cumplirlas. En consecuencia, un puesto es más importante que otro por el nivel de competencias que exige y no necesariamente por la carga de trabajo.
  
- **Titular.-** es la persona responsable de ejecutar un determinado puesto.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

El proyecto contendrá: elaboración del manual de descripción de puestos y perfiles con sus competencias, elaboración del manual de competencias directivas, normas generales de aplicación.

#### **3.1.- Tipos de investigación.**

##### **3.1.1 Investigación descriptiva**

Permite obtener una medición precisa puesto que requiere del conocimiento para clasificar elementos, estructuras o modelos de comportamiento que determinaran la cultura organización de CONAUTO C.A.

##### **3.1.2.- Investigación de campo**

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos, se toma contacto en forma directa con la realidad para obtener información de acuerdo a los objetivos planteados.

## **3.2.- Fuentes de información**

### **3.2.1.- Secundarias**

#### **Publicaciones oficiales**

Recopilación de datos sobre el análisis de competencias en empresas de la localidad.

#### **Libros y Revistas**

Libros con modelos de manuales de competencias, artículos de liderazgo, valores, y comunicación.

### **3.2.2.- Primarias.**

#### **Investigación observativa.**

Se realizará entrevistas los jefes departamentales de Conauto C.A. Suc. Ambato.

#### **Entrevista**

Este método de investigación nos permite conocer el criterio de personas vinculadas directamente con el tema de investigación, las entrevistas se realizarán a personas seleccionadas, la técnica a emplearse es una entrevista estructurada.

### **Cuestionarios**

Este método es muy flexible y nos permiten realizar pruebas previas a la aplicación de los mismos para de esta manera depurar algún error y proceder a la aplicación a gran escala.

Se emplearán en las entrevistas preguntas abiertas para obtener datos relevantes que se utilizarán en el desarrollo del proyecto.

## **3.3.- Técnicas de investigación**

### **3.3.1 La entrevista**

Las entrevistas se realizaran a los cinco jefes departamentales de la compañía para conocer de ésta manera la opinión y conocimientos que tienen sobre el tema de competencias.

Se ha segmentado a éste grupo tomando en cuenta que el beneficio del manual propuesto es exclusivamente para los jefes, con la finalidad de potencializar sus actividades.

### **3.3.2.- Método de contacto.**

Las preguntas que se van a realizar en la entrevista tienen las siguientes características:

- Las preguntas son pocas (no más de 5).

- Las preguntas son abiertas.
- Redactaré las preguntas con lenguaje sencillo.
- Formularé las preguntas de forma concreta y precisa.
- Evitaré utilizar palabras abstractas y ambiguas.
- Formularé las preguntas de forma neutral.

La localización de las personas entrevistadas es directamente en la compañía Conauto en donde es su lugar de trabajo.

### **3.3.3.- Preguntas y depuración de datos de la entrevista.**

- 1.- ¿Qué es para usted liderazgo? Se considera un líder?
- 2.- ¿Se siente conforme con el trabajo en equipo del personal a su cargo?
- 3.- ¿Cómo son sus relaciones con los demás en el trabajo? Cada que tiempo se reúne con sus subalternos?
- 4.- ¿Qué hace para motivar a sus subalternos en el trabajo?
- 5.- ¿Qué factores influyen para que cambie de temperamento en su trabajo?

### **3.3.4.- Depuración de datos.**

Las entrevistas se realizaron el día miércoles 22 de junio del presente año, a los cinco jefes departamentales de Conauto Suc. Ambato, el tiempo



estimado en cada una fue de entre cinco y diez minutos. Se ha unificado los criterios para evaluar la mejor respuesta en cada pregunta.

### **1.- ¿Qué es para usted liderazgo? Se considera un líder?**

Es la influencia que se tiene sobre otras personas, en el trabajo se puede ser ejemplo y actuar con justicia. También son las personas que aportan con ideas para realizar de una manera más eficiente las actividades encomendadas. La mayoría de los jefes se consideran líderes porque trabajan con el personal a su cargo de manera ordenada y tienen buenos resultados.

### **2.- ¿Se siente conforme con el trabajo en equipo del personal a su cargo?**

Si, aunque deberíamos corregir algunos procesos para ser más eficientes, el trabajo en equipo permite apoyarnos mutuamente en cualquier situación. Hay veces que se debe planificar las tareas para optimizar el tiempo y delegar funciones.

### **3.- ¿Cómo son sus relaciones con los demás en el trabajo? Cada que tiempo se reúne con sus subalternos?**

Para todos los jefes son buenas porque están siempre en constante comunicación en cuanto a lo laboral se refiere, están al pendiente de que toda orden sea pasada por escrito para así tener constancia de los detalles solicitados. Las reuniones son en algunos casos dos veces al año para analizar cambios que ayuden a mejorar los resultados. Para otros jefes como el de bodega y transporte están siempre en constante comunicación con sus empleados, se aseguran de que todo se encuentre en orden y las evaluaciones son mensuales. Por otra parte en el área de ventas es indispensable reunirse cada semana.

### **4.- ¿Qué hace para motivar a sus subalternos en el trabajo?**

Se mencionó que siempre están premiando el cumplimiento de metas a través de incentivos económicos o entrega de premios como cenas, paseos, electrodomésticos. Los empleados se sienten muy satisfechos con éstos beneficios que son la manera de incentivar a cumplir con responsabilidad y amor al trabajo.

**5.- ¿Qué factores influyen para que cambie de temperamento en su trabajo?**

La mayoría de los jefes coinciden que si los empleados no se presentan de forma puntual y muy bien uniformada al trabajo los irrita. Así como también si en los horarios de oficina se dedican a realizar temas personales. El exceso de confianza y abuso de permisos es otro factor que provoca malestar.

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DEL MANUAL DE COMPETENCIAS**

#### **DIRECTIVAS**

Los empleados que requiere la institución deben contar con un perfil de competencias que esté acorde con el giro de la empresa y que éste la beneficie en sus procesos productivos.

Existen diversas áreas de trabajo y cada una de ellas posee tareas específicas por lo que es imprescindible contar con bases de datos sobre las “personas competentes” para un futuro reclutamiento, selección y ubicación en los diferentes puestos de trabajo de la empresa.

#### **4.1.- Principios**

- El Talento Humano es un factor esencial para la estrategia operativa de la empresa.
- La organización interna es flexible de acuerdo a los cambios estratégicos.
- El puesto de trabajo constituye una unidad de desarrollo óptimo de competencias.
- Las competencias constituyen el principal activo de las personas.

- El personal de la empresa debe desarrollar una gestión dinámica del desempeño.

## 4.2.- Niveles de competencias.

Dentro de nuestra organización los conocimientos y capacidades tendrán 4 niveles de gradación en cuanto a la evolución del trabajo:

Nivel 4  
Estratega

Este nivel se ubica el trabajador que domina ampliamente sus competencias, posee experiencia, trabaja en equipo y puede determinar cambios en el quehacer operativo de la empresa para su beneficio.

Nivel 3  
Monitor

En este nivel se ubican los empleados que dominan sus competencias y que además tiene la capacidad de enseñar a otros trabajadores nuevos.

Nivel 2  
Técnico

En este nivel esta el empleado que domina la ejecución de las competencias dentro de la organización en cualquiera de las aéreas

Nivel 1  
Inductivo

Este nivel se refiere al empleado que recién ingresa y realiza un proceso de inducción.

**Cualidades profesionales**

Estas hacen referencia a las características de las personas que describen patrones de comportamiento en el seno de la organización.

Las cualidades profesionales son: Compromiso ético, Comunicación efectiva, Liderazgo, Optimización de recursos, Cumplimiento de tareas, Trabajo en equipo y Puntualidad.

**4.3- Diseño del manual.**

El manual comprende la descripción de puestos, actividades y las competencias, para ello se estable el siguiente formato.

**MANUAL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS CONAUTO 2011**

**1.- ENCABEZADO**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b> |  |
| <b>CODIGO DEL CARGO:</b> |  |
| <b>AREA:</b>             |  |
| <b>REPORTA A :</b>       |  |
| <b>SUPERVISA A :</b>     |  |

**2.- MISION**

3.- FUNCIONES

| DESCRIPCION | FR | CE | CM | TTL | E |
|-------------|----|----|----|-----|---|
|             |    |    |    |     |   |
|             |    |    |    |     |   |
|             |    |    |    |     |   |

4.- MATRIZ DE COMPETENCIAS

| ACTIVIDAD ESCENCIAL | CONOCIMIENTOS |
|---------------------|---------------|
|                     |               |

5.- IDENTIFICACION DE COMPENCIAS

| COMPETENCIAS GENERICAS |
|------------------------|
|                        |

| COMPETENCIAS | CAPACITACION | SELECCIÓN |
|--------------|--------------|-----------|
|              |              |           |
|              |              |           |
|              |              |           |

6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA

| NIVEL | ÁREA |
|-------|------|
|       |      |

7.- EXPERIENCIA

4.4.- PROPUESTA

4.4.1.- Índice de cargos CONAUTO C.A Suc. Ambato.

| # | AREA       | CODIGO | NOMBRE DEL CARGO            | PERSONAL REQUERIDO |
|---|------------|--------|-----------------------------|--------------------|
| 1 | Transporte | T-01   | Jefe de Transporte          | 1                  |
| 2 | Comercial  | C-01   | Jefe de Ventas              | 1                  |
| 3 | Crédito    | CR-01  | Jefe de Crédito y Cobranzas | 1                  |
| 4 | Tire City  | TC-01  | Jefe del Tire City          | 1                  |
| 5 | Bodega     | B-01   | Jefe de Bodega              | 1                  |

Gráfico 3. Índice de Cargos CONAUTO C.A.  
FUENTE: CONAUTO C.A.  
ELABORADO POR: Lorena Flores C. (2011).

4.4.2.- Grados de esfuerzo en actividades.

| GRADO | FRECUENCIA (FR)                               | CONSECUENCIA DE ERRORES (CE)                                                                                       | COMPLEJIDAD (CM)                                                                                        |
|-------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5     | Todos los días                                | Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización.                                                   | Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades.      |
| 4     | Al menos una vez por semana                   | Consecuencias graves: Pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.                            | Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / actividades. |
| 3     | Al menos una vez cada quince días             | Consecuencias considerables: pueden afectar el trabajo de otros.                                                   | Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades.   |
| 2     | Una vez al mes                                | Consecuencias de menor magnitud: afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto/carrera. | Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.        |
| 1     | Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.) | Consecuencias menores, fácilmente controlables.                                                                    | Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades     |



#### 4.4.3.- MANUAL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS CONAUTO 2011

##### JEFE # 1

##### 1.- ENCABEZADO

|                          |                                  |
|--------------------------|----------------------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b> | Jefe de Transporte               |
| <b>CODIGO DEL CARGO:</b> | T-01                             |
| <b>AREA:</b>             | Transporte                       |
| <b>REPORTA A :</b>       | Gerente Suc.                     |
| <b>SUPERVISA A :</b>     | Chóferes<br>Ayudantes de chofer. |

##### 2.- MISION

Conducir, mantener y verificar el buen funcionamiento de los vehículos de la compañía, controlar las actividades del personal a su cargo

##### 3.- FUNCIONES

| DESCRIPCION                                                                                            | FR | CE | CM | TTL | E |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|---|
| Conducir los vehículos de la institución                                                               | 5  | 4  | 3  | 23  | X |
| Mantener los vehículos en buenas condiciones de funcionamiento                                         | 5  | 5  | 5  | 30  | X |
| Reportar periódicamente el estado de los vehículos y realizar gestiones para su matriculación.         | 4  | 4  | 3  | 19  | X |
| Revisar y comprobar las condiciones mecánicas de los camiones luego de una reparación o mantenimiento. | 1  | 5  | 5  | 10  |   |
| Entregar comunicaciones, notificaciones, invitaciones y demás documentos.                              | 2  | 2  | 3  | 7   |   |
| Custodiar las herramientas y accesorios del vehículo.                                                  | 4  | 3  | 2  | 14  |   |
| Las demás actividades relacionadas que le sean asignadas por el jefe inmediato.                        | 5  | 5  | 5  | 30  | X |
| Verificar rutas de transporte y mercadería que llevan los camiones                                     | 3  | 3  | 3  | 12  |   |
| Controlar las actividades del personal a su cargo.                                                     | 5  | 3  | 2  | 17  | X |

#### 4.- MATRIZ DE COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS                                      | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AUTOCONFIANZA</b>                              | Es la convicción que tiene una persona de ser capaz de realizar con éxito una actividad o resolver exitosamente un problema.                                                                        |
| <b>FLEXIBILIDAD</b>                               | Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar los puntos de vista distintos.                  |
| <b>IDENTIFICACIÓN<br/>CON LA<br/>ORGANIZACIÓN</b> | Es la capacidad y voluntad de enfocar los propios intereses y comportamiento hacia necesidades, prioridades y objetivos de la institución.                                                          |
| <b>INICIATIVA</b>                                 | Hace referencia a: 1) Identificar adecuadamente un obstáculo, problema u oportunidad y 2) realizar acciones para dar respuesta a ellos.                                                             |
| <b>TRABAJO EN<br/>EQUIPO</b>                      | Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de los equipos de trabajo. |

5.- IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS GENERICAS             |
|------------------------------------|
| COMPROMISO ORGANIZACIONAL          |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE |
| PERSERVERANCIA                     |
| AUTOCONTROL                        |

| COMPETENCIAS                       | CAPACITACION | SELECCIÓN |
|------------------------------------|--------------|-----------|
| AUTOCONFIANZA                      |              | x         |
| FLEXIBILIDAD                       | x            |           |
| IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACIÓN |              | x         |
| INICIATIVA                         |              | x         |
| TRABAJO EN EQUIPO                  | x            |           |

6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA

| NIVEL     | ÁREA     |
|-----------|----------|
| Bachiller | Mecánica |

7.- EXPERIENCIA Y DOCUMENTACION BASICA

|                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Experiencia de dos años en puestos similares</li><li>▪ Licencia de chofer profesional</li></ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**JEFE # 2**

**1.- ENCABEZADO**

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b> | Jefe de ventas.      |
| <b>CODIGO DEL CARGO:</b> | C-01                 |
| <b>AREA:</b>             | Comercial            |
| <b>REPORTA A :</b>       | Gerente Suc.         |
| <b>SUPERVISA A :</b>     | Asesores comerciales |

**2.- MISION**

|                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planificar, dirigir y controlar las actividades de venta de los asesores comerciales de la compañía. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**3.- FUNCIONES**

| DESCRIPCION                                                                        | FR | CE | CM | TTL | E |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|---|
| Organizar y evaluar las actividades del personal de la fuerza de ventas.           | 3  | 5  | 5  | 20  | X |
| Autorizar los descuentos y plazos de facturación.                                  | 1  | 3  | 3  | 7   |   |
| Atender requerimientos de bienes, servicios y otros similares.                     | 2  | 4  | 3  | 11  | X |
| Analizar y presentar las metas de volúmenes de venta a cada uno de los asesores.   | 2  | 3  | 5  | 11  | X |
| Supervisar las cuentas de los clientes.                                            | 1  | 2  | 5  | 7   |   |
| Coordinar y supervisar el proceso de aperturas de cuentas de los clientes.         | 4  | 3  | 4  | 16  | X |
| Analizar y autorizar la ejecución de material promocional.                         | 2  | 4  | 5  | 13  | X |
| Intervenir en la elaboración del plan de capacitación de los asesores comerciales. | 1  | 3  | 5  | 8   |   |
| Evaluar el movimiento de ventas de todos los productos de la empresa.              | 1  | 5  | 5  | 10  |   |
| Coordinar transferencias con otras Suc.                                            | 3  | 5  | 3  | 18  | X |



|                                 |   |   |   |    |  |
|---------------------------------|---|---|---|----|--|
| Controlar los stocks de bodega. |   |   |   |    |  |
|                                 | 3 | 2 | 4 | 10 |  |

4.- MATRIZ DE COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS              | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COMPRENSION INTERPERSONAL | Es la habilidad para entender correctamente los pensamientos, sentimientos, preocupaciones o intereses de los demás, aunque no se expresen verbalmente o lo hagan de forma parcial. Implica querer entender a los demás, interpretando la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los otros, incluye la sensibilidad intercultural. |
| LIDERAZGO                 | Hace referencia a la intención y deseo de asumir la guía de un grupo o equipo de trabajo (o no). Puede o no estar asociado a posiciones de jefatura (o autoridad formal).                                                                                                                                                                             |
| EMPOWERMENT               | Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos.           |
| DIRECCION DE PERSONAS     | Es la habilidad para lograr que las personas actúen según nuestros deseos, utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que confiere el puesto que se ocupa dentro de la organización. Implica el “decir a los demás                                                                                                         |

|  |                                                                                                                                                                            |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | lo que tiene que hacer". Diversos estilos de dirección pueden emplear, desde el totalmente directivo hasta el totalmente participativo, lo importante es el poder influir. |
|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INTEGRIDAD</b> | Es la convicción y acción para hacerlo honestamente, actuando en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar intenciones, ideas, y sentimientos de manera abierta y directa, aún en casos de negociaciones difíciles con agentes externos. |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RESOLUCION DE PROBLEMAS COMERCIALES</b> | Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente. |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

5.- IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>      |
| COMPROMISO ORGANIZACIONAL          |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE |
| PERSERVERANCIA                     |
| AUTOCONTROL                        |

|                          |                     |                  |
|--------------------------|---------------------|------------------|
| <b>COMPETENCIAS</b>      | <b>CAPACITACION</b> | <b>SELECCIÓN</b> |
| COMPRESION INTERPERSONAL | X                   |                  |
| LIDERAZGO                |                     | X                |

|                                        |   |   |
|----------------------------------------|---|---|
| EMPOWERMENT                            | X |   |
| DIRECCION DE PERSONAS                  | X |   |
| INTEGRIDAD                             |   | X |
| RESOLUCION DE PROBLEMAS<br>COMERCIALES | X |   |

6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA

| NIVEL    | ÁREA                                                    |
|----------|---------------------------------------------------------|
| Superior | Administración, Marketing, Finanzas o carreras a fines. |

7.- EXPERIENCIA Y DOCUMENTACION BASICA

- Experiencia de dos años en puestos similares.
- Juicio y toma de decisiones.
- Capacidad para dirigir y supervisar personal
- Construcción de Relaciones.

JEFE # 3

1.- ENCABEZADO

|                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b> | Jefe de Crédito y Cobranzas |
| <b>CODIGO DEL CARGO:</b> | CR-01                       |
| <b>AREA:</b>             | Crédito y Cobranzas         |
| <b>REPORTA A :</b>       | Gerente Suc.                |
| <b>SUPERVISA A :</b>     | Asistentes                  |

2.- MISION

|                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ejecución de actividades relacionadas con la administración y custodia de fondos y valores, así como del control de pago y crédito. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

3.- FUNCIONES

| DESCRIPCION                                                                                         | FR | CE | CM | TTL | E |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|---|
| Revisar desembolsos.                                                                                | 5  | 4  | 3  | 23  | X |
| Recibir valores y custodiar garantías.                                                              | 4  | 3  | 3  | 15  | X |
| Verificar origen de transferencias y elaborar reportes.                                             | 4  | 3  | 3  | 15  | X |
| Informar sobre saldos disponibles.                                                                  | 5  | 2  | 3  | 13  |   |
| Elaborar documentos de ingresos e informes de vencimiento de créditos.                              | 5  | 2  | 4  | 14  |   |
| Verificar cumplimiento de convenio de depósitos en cuenta.                                          | 5  | 2  | 4  | 14  |   |
| Las demás actividades relacionadas que le sean asignadas por el jefe inmediato.                     | 5  | 5  | 4  | 29  | X |
| Control las actividades del personal a su cargo.                                                    | 5  | 2  | 3  | 13  |   |
| Dirigir y supervisar la ejecución del plan anual de adquisiciones.                                  | 1  | 5  | 5  | 10  |   |
| Dirigir y coordinar la elaboración de la proforma presupuestaria anual y sus reformas.              | 1  | 4  | 5  | 9   |   |
| Disponer la realización de arqueos, inventarios, avalúos y entrega – recepción de valores y bienes. | 2  | 2  | 5  | 9   |   |



4.- MATRIZ DE COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS                                  | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INTEGRIDAD                                    | Es la convicción y acción para hacerlo honestamente, actuando en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar intenciones, ideas, y sentimientos de manera abierta y directa, aún en casos de negociaciones difíciles con agentes externos.                                                                                                                                                                                                                                             |
| COMPETENCIA<br>“DEL<br>NÁUFRAGO”              | Es la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva al empresa o área de negocios en la que trabaja en épocas difíciles, aun en las peores condiciones del mercado que afecten tanto al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, recesión, huelgas o paros e incluye a aquellos managers que deben gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores. |
| PREOCUPACION<br>POR EL ORDEN Y<br>LA CLARIDAD | Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas. Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que esta bajo su responsabilidad.                                                                                                                                                                                                           |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>COMUNICACION</b> | <p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad</p> |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CAPACIDAD DE PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN</b> | <p>Habilidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.</p> |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

5.- IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

|                                    |
|------------------------------------|
| <b>COMPETENCIAS GENERICAS</b>      |
| COMPROMISO ORGANIZACIONAL          |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE |
| PERSERVERANCIA                     |
| AUTOCONTROL                        |

| COMPETENCIAS                           | CAPACITACION | SELECCIÓN |
|----------------------------------------|--------------|-----------|
| INTEGRIDAD                             |              | X         |
| COMPETENCIA DEL NAUFRAGO               | X            |           |
| PROCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD |              | X         |
| COMUNICACIÓN                           | X            |           |
| CAPACIDAD DE PLANIFICAR Y ORGANIZAR    | X            |           |

**6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA**

| NIVEL    | ÁREA                                                |
|----------|-----------------------------------------------------|
| Superior | Administración, Economía, Contabilidad y Auditoria. |

**7.- EXPERIENCIA Y DOCUMENTACION BASICA**

|                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Experiencia de 2 años en puestos similares.</li><li>▪ Manejo de recursos financieros</li><li>▪ Manejo de recursos humanos.</li></ul> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**JEFE # 4**

**1.- ENCABEZADO**

|                          |                           |
|--------------------------|---------------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b> | Jefe de Tire City         |
| <b>CODIGO DEL CARGO:</b> | TC-01                     |
| <b>AREA:</b>             | Tire City                 |
| <b>REPORTA A :</b>       | Gerente Suc.              |
| <b>SUPERVISA A :</b>     | Asistente TC y operarios. |

**2.- MISION**

|                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planificar, dirigir y evaluar las actividades relacionadas con la prestación de servicios y ventas que se hacen en la unidad de Tire City. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**3.- FUNCIONES**

| DESCRIPCION                                                                                          | FR | CE | CM | TTL | E |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|---|
| Supervisar las labores del personal a su cargo.                                                      | 5  | 4  | 4  | 24  | X |
| Colaborar en la definición de bases y términos de referencia para adquisición de bienes y servicios. | 1  | 3  | 3  | 6   |   |
| Solicitar el pago de servicios básicos y contratos de mantenimiento.                                 | 2  | 3  | 2  | 8   |   |
| Colaborar en la elaboración del plan de ahorro de energía y el plan de emergencias de la compañía.   | 1  | 5  | 5  | 10  | X |
| Organizar y evaluar las actividades del personal de la Unidad.                                       | 1  | 4  | 5  | 9   | X |
| Atender requerimientos de bienes, servicios y otros similares                                        | 1  | 3  | 4  | 7   |   |
| Analizar y presentar el Plan Anual de adquisiciones de la Unidad.                                    | 1  | 2  | 3  | 5   |   |
| Las demás actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato.                                   | 5  | 5  | 4  | 29  | X |

4.- MATRIZ DE COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS          | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| LIDERAZGO             | Hace referencia a la intención y deseo de asumir la guía de un grupo o equipo de trabajo (o no). Puede o no estar asociado a posiciones de jefatura (o autoridad formal)                                                                                             |
| TRABAJO EN EQUIPO     | Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de los equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización |
| PENSAMIENTO ANALITICO | Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.                                            |
| GENERACION DE IDEAS   | Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales                                                                                                                                                        |
| CREDIBILIDAD TECNICA  | Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad. Es considerado el referente técnico clave                                            |

|  |                                                                                               |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|

5.- IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

|                                    |
|------------------------------------|
| COMPETENCIAS GENERICAS             |
| COMPROMISO ORGANIZACIONAL          |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE |
| PERSERVERANCIA                     |
| AUTOCONTROL                        |

| COMPETENCIAS          | CAPACITACION | SELECCIÓN |
|-----------------------|--------------|-----------|
| LIDERAZGO             |              | X         |
| TRABAJO EN EQUIPO     | X            |           |
| PENSAMIENTO ANALITICO |              | X         |
| GENERACION DE IDEAS   |              | X         |
| CREDIBILIDAD TECNICA  | X            |           |

6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA

| NIVEL    | ÁREA                |
|----------|---------------------|
| Superior | Mecánica Automotriz |

7.- EXPERIENCIA Y DOCUMENTACION BASICA

|                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Experiencia de 2 años en puestos similares.</li><li>▪ Identificación de causas fundamentales</li><li>▪ Construcción de Relaciones.</li><li>▪ Manejo de recursos humanos.</li></ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

JEFE # 5

1.- ENCABEZADO

|                          |                      |
|--------------------------|----------------------|
| <b>NOMBRE DEL CARGO:</b> | Jefe de bodega       |
| <b>CODIGO DEL CARGO:</b> | B-01                 |
| <b>AREA:</b>             | Bodega               |
| <b>REPORTA A :</b>       | Gerente Suc.         |
| <b>SUPERVISA A :</b>     | Asistentes de Bodega |

2.- MISION

|                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Custodiar toda la mercadería que se encuentra en las bodegas de la empresa, ser responsable de todo el inventario. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

3.- FUNCIONES

| DESCRIPCION                                                       | FR | CE | CM | TTL | E |
|-------------------------------------------------------------------|----|----|----|-----|---|
| Custodiar los productos y verificar su estado                     | 5  | 4  | 4  | 24  | X |
| Tener el inventario al día.                                       | 5  | 4  | 4  | 24  | X |
| Control de Kardex.                                                | 4  | 2  | 5  | 13  |   |
| Despachar la mercadería.                                          | 5  | 2  | 5  | 15  | X |
| Recibir la mercadería.                                            | 3  | 2  | 5  | 11  |   |
| Encargado de hacer devoluciones.                                  | 3  | 3  | 3  | 12  |   |
| Dirigir al personal a su cargo.                                   | 5  | 2  | 4  | 14  | X |
| Las demás actividades que le sean asignadas por el jefe inmediato | 5  | 5  | 4  | 29  | X |

4.- MATRIZ DE COMPETENCIAS

| COMPETENCIAS               | DESCRIPCION                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>DINAMISMO Y ENERGIA</b> | Se trata de la habilidad para trabajar duro – resistir largas jornadas de trabajo, incluso en fines de semana o días feriados, cuando otros destinan ese tiempo al descanso- en diferentes situaciones cambiantes. |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ADAPTABILIDAD<br/>AL CAMBIO</b>       | Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí. |
| <b>ORIENTACION AL<br/>CLIENTE</b>        | Implica la intención, el deseo y la acción de ayudar o servir a los clientes (internos y externos), de satisfacer sus necesidades y requerimientos de manera óptima.                                                                                                                                                                      |
| <b>DESARROLLO DE<br/>INTERRELACIONES</b> | Es la habilidad para iniciar, desarrollar y mantener, relaciones amables, cordiales, cálidas y recíprocas o redes de contactos, con distintas personas.                                                                                                                                                                                   |
| <b>FLEXIBILIDAD</b>                      | Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar los puntos de vista distintos, las posturas diversas, o adaptar el propio enfoque y estilo a la diversidad de situaciones a enfrentar.                                                |



5.- IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS

|                                    |
|------------------------------------|
| COMPETENCIAS GENERICAS             |
| COMPROMISO ORGANIZACIONAL          |
| ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE |
| PERSERVERANCIA                     |
| AUTOCONTROL                        |

| COMPETENCIAS                  | CAPACITACION | SELECCIÓN |
|-------------------------------|--------------|-----------|
| DINAMISMO Y ENERGIA           |              | X         |
| ADAPTABILIDAD AL CAMBIO       | X            |           |
| ORIENTACION AL CLIENTE        |              | X         |
| DESARROLLO DE INETERELAICONES | X            |           |
| FLEXIBILIDAD                  |              | X         |

6.- EDUCACION FORMAL REQUERIDA

| NIVEL     | ÁREA           |
|-----------|----------------|
| Bachiller | No especifica. |

7.- EXPERIENCIA Y DOCUMENTACION BASICA

|                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trabajo de equipo.</li><li>▪ Destreza manual.</li><li>▪ Experiencia en puestos similares.</li></ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## **CAPITULO V**

### **5.1.- Conclusiones**

- Para la encargada del Recurso Humano de la compañía se le dificulta aplicar adecuadamente los subsistemas de Reclutamiento y Selección de personal, por no contar con los perfiles de puestos, en especial para los de dirección que son los de mayor responsabilidad en la empresa.
- Los procesos de reclutamiento y selección del personal no se los ha realizado de una manera muy técnica por la falta de instrumentos como el manual de funciones que garanticen su completa idoneidad
- Por carecer de un Manual de Competencias, en algunos casos hay duplicidad de funciones, lo que desmotiva al personal por no tener un horizonte claro para desarrollar sus conocimiento y habilidades y por lo tanto no se reconocen sus esfuerzos.
- A través de la competencia del liderazgo se puede expresar en magnitudes cuán fuertemente una organización enfatiza un cierto grupo de valores o características, como así también ver qué dimensiones de la Organización son congruentes.

- A través de una correcta elaboración de un Plan de Capacitación basado en las necesidades reales de cada uno de los funcionarios, buscará potencializar las competencias y conocimientos de este personal, para alinearse con los objetivos planificados.
- El éxito de una persona no depende solamente de la motivación del Jefe Inmediato, ya que el éxito de un ser humano está estrechamente relacionado a un conjunto de variables propias de la situación laboral:
  - Internas, entre las que se cuentan las condiciones de trabajo, la organización de la jornada laboral, el salario, el estilo de dirección, la comunicación, entre otras y variables que no son específicamente propias de la situación laboral, pero que aparecen directamente asociadas a la misma.
  - Externas, posibilidades de alimentación, tiempo libre y su uso, condiciones de vida, transportación hacia y desde el centro de trabajo, entre otras.
- El desempeño de las personas no depende exclusivamente de las expectativas que otros tengan de ella. En la mayoría de los casos, las expectativas que una persona tiene sobre sí misma, determinan los logros que ésta alcanza. Así, si la persona tiene altas expectativas sobre sí misma, su esfuerzo será alto, y obtendrá grandes logros. Por el contrario, una persona con expectativas bajas sobre sí misma se

esfuerzo poco, y sus logros obtenidos son bajos. Es por ello necesario poner en práctica la propuesta del Manual por competencias que será la plataforma de desarrollar a las personas que están al mando en los departamentos de la empresa y luego transmitir a sus subordinados.

## **5.2. - Recomendaciones**

- Que se considere el presente Manual como una herramienta de gestión directiva valiosa para que en Conauto se viabilice su revisión y aplicación en el menor tiempo posible
- Su aplicación facilitará el trabajo de los subsistemas vinculados con la Clasificación de Puestos como son: Selección de Personal, Evaluación de Desempeño, Planificación de Recursos Humanos, Capacitación y Desarrollo Profesional.
- Implementar un sistema de Carrera Administrativa para desarrollar el potencial del Talento Humano a través de programas de capacitación para los jefes, basándose en las competencias básicas sugeridas para cada puesto en el manual.
- Es necesario que los directivos de la empresa consideren prioritaria la necesidad de la elaboración de un manual de funciones completo para todos los puestos de trabajo de la empresa, ya que le permitirá la

optimización de los recursos y el mejor cumplimiento de sus metas y objetivos

- Para lograr un mejor nivel de integración y pertinencia del personal con la empresa, debe efectuarse y aplicarse un plan de motivación y reconocimientos en base a los méritos demostrados por cada uno de los empleados de la empresa en un período de tiempo establecido

## BIBLIOGRAFIA

- César Augusto Bernal t, Prentice Hall, Metodología de la Investigación para administración y economía. Editorial Pearson, 2000.
- Herrera e. Luis, Medina F. Arnaldo, Naranjo I. Galo, Proaño b. Jaime, Tutoría de la Investigación. 2002 .
- Ciro Martínez, Estadísticas y Muestreo. Ecoe Ediciones, 2005.
- Chavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, Octava Edición. (2007)
- Martha Alles, "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias" diccionario.
- Material del curso de "HABILIDADES Y COMPETENCIAS DIRECTIVAS" Universidad Complutense de Madrid, Julio 2011.

## ANEXOS

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LOS PUESTOS.

A fin de aplicar correctamente las competencias a cada uno de los PERFILES DE PUESTOS POR COMPETENCIAS EN CONAUTO, a continuación hacemos una transcripción adaptada, del DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE HAY / McBER.

**AUTOCONFIANZA:** Es la convicción que tiene una persona de ser capaz de realizar con éxito una actividad o resolver exitosamente un problema, lo que incluye el creer en sus propias capacidades, decisiones y opiniones.

**BUSQUEDA DE INFORMACION:** Es la preocupación, curiosidad o inquietud constante por conocer más sobre la cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que a primera vista requiere el puesto. Puede, incluso, el escudriñar, pedir información concreta, hacer preguntas, buscar información variada que, aunque aparentemente no tenga relación directa con el asunto, puede aportar a su esclarecimiento o comprensión.

**COMPRESION ORGANIZATIVA:** Se entiende como la capacidad de interpretar y comprender las relaciones de poder, derivadas de la estructura

de la propia organización o de otras (clientes, proveedores, comunidad, etc.). Implica identificar a las personas que (estructuralmente toman decisiones, como a las que no, pero que tiene influencia en las anteriores. También hace referencia a la capacidad de comprender como las situaciones o acontecimientos afectarían a las personas dentro de la organización.

**COMPRESION INTERPERSONAL:** Es la habilidad para entender correctamente los pensamientos, sentimientos, preocupaciones o intereses de los demás, aunque no se expresen verbalmente o lo hagan de forma parcial. Implica querer entender a los demás, interpretando la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los otros, incluye la sensibilidad intercultural.

**DESARROLLO DE INTERRELACIONES:** Es la habilidad para iniciar, desarrollar y mantener, relaciones amables, cordiales, cálidas y recíprocas o redes de contactos, con distintas personas.

**DESARROLLO DE PERSONAS:** Implica un esfuerzo constante por procurar y apoyar el aprendizaje o desarrollo de los demás, fundamentado en un apropiado análisis de sus necesidades personas y de la organización. Se centra no en proporcionar formación sino en el desarrollo de las personas.

**DIRECCION DE PERSONAS:** Es la habilidad para lograr que las personas actúen según nuestros deseos, utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que confiere el puesto que se ocupa dentro de



la organización. Implica el “decir a los demás lo que tiene que hacer”. Diversos estilos de dirección pueden emplear, desde el totalmente directivo hasta el totalmente participativo, lo importante es el poder influir.

**FLEXIBILIDAD:** Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar los puntos de vista distintos, las posturas diversas, o adaptar el propio enfoque y estilo a la diversidad de situaciones a enfrentar, o bien cambiar y aceptar sin problemas los cambios en la organización o en le propio puesto de trabajo.

**IMPACTO E INFLUENCIA:** Implica la intención de influir, persuadir, convencer o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos. Se fundamenta en un deseo de causar efecto específico en la demás, una impresión determinada o una actuación concreta par la consecución de un objetivo.

**IDENTIFIICACIÓN CON LA ORGANZIACIÓN:** Es la capacidad y voluntad de enfocar los propios intereses y comportamiento hacia necesidades, prioridades y objetivos de la institución. Incluye actuar de forma que se consigan los objetivos organizacionales o se satisfagan las necesidades de ésta, puede manifestarse cuando se ponen por delante la misión de la organización por delante de las preferencias individuales.

**INICIATIVA:** Hace referencia a: 1) Identificar adecuadamente un obstáculo, problema u oportunidad y 2) realizar acciones para dar respuesta a ellos. De ahí que se la pueda identificar como la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Temporalmente abarca aspectos relacionados con la conclusión de proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades.

**INTEGRIDAD:** Es la convicción y acción para hacerlo honestamente, actuando en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar intenciones, ideas, y sentimientos de manera abierta y directa, aún en casos de negociaciones difíciles con agentes externos.

**LIDERAZGO:** Hace referencia a la intención y deseo de asumir la guía de un grupo o equipo de trabajo (o no). Puede o no estar asociado a posiciones de jefatura (o autoridad formal).

**ORIENTACION AL CLIENTE:** Implica la intención, el deseo y la acción de ayudar o servir a los clientes (internos y externos), de satisfacer sus necesidades y requerimientos de manera óptima.

**ORIENTACION AL LOGRO:** Es la intención, deseo y acción por realizar bien un trabajo o sobrepasar los estándares establecidos. Los estándares pueden ser el propio rendimiento pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha

realizado (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica orientación al logro.

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

**PENSAMIENTO CONCEPTUAL:** Es la habilidad para abstraer la realidad a nivel de concepto, identificar las pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

**TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION:** Hace referencia a la intención de cooperación y colaboración con otros, formar parte de un equipo y trabajar como parte de él, en oposición a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta habilidad sea efectiva debe haber una genuina intención de hacerlo.

**NOTA IMPORTANTE:** Por lo general estas competencias tienen diversos niveles de aplicación, es decir que se presentan como grados en los que ellas deben emplearse en los diversos momentos de acción en un trabajo.

Por lo anteriormente indicado, es conveniente identificar el nivel (grado) de intervención de cada una de ellas en la ejecución de una actividad.

## **Directorio de Competencias**

### **Conocimientos y capacidades**

- 1) Informática: Excel y Word
- 2) Manejo de Personal
- 3) Desarrollo de Informes
- 4) Entorno de concesiones viales
- 5) Manejo de caja chica
- 6) Control de asistencia
- 7) Seguridad física
- 8) Manejo de bodega y kárdex
- 9) Sistema de archivo
- 10) Logística
- 11) Administración de empresas
- 12) Mecánica automotriz
- 13) Atención de urgencias médicas
- 14) Mantenimiento y limpieza
- 15) Manejo de dinero y caja fuerte
- 16) Supervisión de cajas
- 17) Auditoría de recaudación
- 18) Fiscalización de obras viales

19)Conducción de vehículo

20)Custodia de valores

### **Cualidades profesionales**

21)Compromiso ético

22)Comunicación efectiva

23)Liderazgo

24)Optimización de recursos

25)Cumplimiento de tareas

26)Trabajo en equipo

27)Puntualidad

## EMPRESA CONAUTO C.A. SUC. AMBATO



## ENTREVISTA EN LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA.

