PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotras: **NATALIA ALEJANDRA JARRÍN CORAL,** con **C.I. 171916034-1 y STEPHANIE PAOLA MEJÍA YELA,** con **C.I. 171527790-9,** autoras del trabajo de graduación intitulado: **"DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS CASO DE ESTUDIO: DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA C.A. EDIMCA PRUEBA PILOTO EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL QUITO,** previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL,** en la Facultad de **Psicología.**

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, noviembre 2016

NATALIA ALEJANDRA JARRÍN CORAL

C.I. 171916034-1

STEPHANIE PAOLA MEJÍA YELA

C.I. 171527790-9

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

CASO DE ESTUDIO: DEPARTAMENTO COMERCIAL DE LA EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA C.A. EDIMCA

PRUEBA PILOTO EN EL DEPARTAMENTO COMERCIAL QUITO

NATALIA ALEJANDRA JARRÍN CORAL

STEPHANIE PAOLA MEJÍA YELA

DIRECTORA: DRA. WILMA RIERA

QUITO, 2016

DEDICATORIA

A Dios por haberme dado la vida y a mi hermosa familia.

A mis padres Patricio y Mercy que son mi guía, mi ejemplo a seguir, quienes con amor y dedicación me han demostrado que el esfuerzo y la perseverancia rinden frutos.

A mis hermanos Pato, Roly, Vane y Danny quienes me han apoyado siempre y con cariño han sabido darme los mejores consejos de vida.

A mi sobrino Benjamín quién ha sido mi mayor alegría desde que llegó a nuestras vidas y me compromete a ser mejor cada día.

Stephanie Mejía Yela

A mis padres Irma y Patricio, hermanas Mónica y Patricia y mi sobrino Jorge Patricio quienes son y serán mi motivación principal para cumplir las diferentes metas en mi vida y que cada logro conseguido es reflejo del apoyo incondicional que recibo de parte de cada uno de ellos.

A mi Angelito, que con cada detalle, palabra de aliento y preocupación hizo que durante toda mi carrera universitaria mantenga un alto nivel de rendimiento, transformándose él en mi refugio y motor para seguir adelante.

Natalia Jarrín Coral

AGRADECIMIENTOS

A los docentes de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por habernos transmitido sus conocimientos y haber compartido valiosas experiencias que aportarán en nuestra vida profesional.

A nuestra directora de disertación Wilmita Riera, nuestra guía académica que en base a sus conocimientos y experiencia supo orientarnos para poder resolver los obstáculos que se presentaron durante el desarrollo del producto logrando de esta manera un trabajo de calidad y acorde a lo planificado.

A Carlos Martínez, Sofía Rosero, Daniel Mafla, Laura Paredes, Verónica Veloz y colaboradores de la empresa EDIMCA C.A. quienes nos abrieron las puertas de su prestigiosa organización y brindaron todo su apoyo para desarrollar este proyecto.

A nuestras familias, amigos y amigas quienes nos alentaron y dieron ánimos para superar las dificultades y culminar una de las metas más importantes de nuestras vidas, que es el obtener el título de Psicólogas Organizacionales.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN vii
CAPÍTULO I 1
MARCO INTRODUCTORIO 1
1.1. TEMA 1
1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN 1
1.2.1. Nombre: 1
1.2.2. Actividad: 1
1.2.3. Ubicación: 2
1.2.4. Historia: 2
1.2.5. Características de la organización: 3
1.2.6. Contexto: 3
1.2.7. Plan Estratégico: 4
Misión: 4
Visión: 4
Valores: 4
Pilares estratégicos: 4
Objetivos estratégicos: 5
1.2.8. Organigrama de la empresa: 6
1.3. JUSTIFICACIÓN 7
1.4. ANTECEDENTES 9
1.5. OBJETIVOS 10
1.5.1. Objetivo General: 10
1.5.2. Objetivos Específicos: 10
CAPÍTULO II 11
MARCO TEÓRICO 11
2.1. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO 11
2.1.1 Definición de Gestión del Desempeño 11
2.1.2. Procesos que abarca la Gestión del Desempeño 12
b) Aplicación de personas: 12
c) Compensación de las personas: 12

d) Desarrollo de personas:.....13
e) Mantenimiento de personas:.....13
f) Evaluación de persona:.....13
2.1.3. Beneficios de la Gestión del Desempeño.....13
2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....14
2.2.1. Antecedentes Históricos/Evolución.....14
2.2.2. Definición Evaluación del Desempeño.....15
2.2.3. Teorías relacionadas a la Evaluación del Desempeño.....16
2.2.4. Importancia y utilidad de la Evaluación del Desempeño.....18
a) Capacitación:.....19
b) Incentivos:.....19
c) Planes de Carrera.....19
d) Despidos o Recortes del personal:.....19
2.2.5. Métodos de Evaluación del Desempeño.....20
2.2.6. Características de un Sistema de Evaluación eficaz.....23
2.2.7. Problemas de la evaluación del desempeño.....25
2.2.8. Manual de Evaluación del Desempeño.....27
2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....27
2.3.1. Definición de Evaluación del Desempeño por Competencias.....27
2.3.2. Competencias.....29
2.3.3. Tipos de competencias.....30
2.3.4. Levantamiento de Perfiles.....31
2.3.5. Diccionario de competencias.....33
2.3.6. Proceso de Evaluación por Competencias.....33
CAPÍTULO III.....37
MARCO METODOLÓGICO.....37
CAPÍTULO IV.....58
4.1. Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para los colaboradores del Departamento Comercial.....58
V. Conclusiones y Recomendaciones.....73
5.1 Conclusiones.....73
5.2 Recomendaciones.....74
BIBLIOGRAFÍA.....76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos estratégicos.....5
Figura 2: Organigrama funcional.....6
Figura 3: Resultado competencia universal compromiso 47
Figura 4: Resultado competencia universal iniciativa 48
Figura 5: Resultado competencia universal integridad 49
Figura 6: Resultado competencia universal orientación al servicio 49
Figura 7: Resultado competencia universal trabajo en equipo 50
Figura 8: Resultado competencias específicas de cargo 52
Figura 9: Resultado cumplimiento de normativa I 53
Figura 10: Resultado cumplimiento de normativa II 53
Figura 11: Resultado cumplimiento de normativa III.....54
Figura 12: Resultado cumplimiento de normativa IV 54
Figura 13: Resultado cumplimiento de normativa V.....55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación 22
Tabla 2: Parámetros formato de evaluación 43
Tabla 3: Competencias específicas de cargo.....51
Tabla 4: Representación de actividades, indicadores, responsables y presupuesto 69
Tabla 5: Cronograma proceso evaluación del desempeño 72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato descriptivo y perfil de cargo por competencias.....2
Anexo 2. Presentación taller de descriptivos y perfiles de cargo.....5
Anexo 3. Invitación taller de descripción y levantamiento de cargos 21
Anexo 4. Encuesta de cierre de taller 22
Anexo 5. Comunicaciones organizacionales Noti EDIMCA 23
Anexo 6. Formato de evaluación de desempeño por competencias.....27
Anexo 7. Cronograma de aplicación de talleres 29
Anexo 8. Manual de descriptivos y perfiles de cargo por competencias.....31
Anexo 9. Presentación resultados de la primera etapa del proyecto 153
Anexo 10. Diccionario de competencias laborales del departamento comercial.....161
Anexo 11. Presentación de capacitación a evaluadores.....176
Anexo 12. Comunicación de socialización a evaluados 189
Anexo 13. Encuesta evaluadores 191
Anexo 14. Formatos evaluación del desempeño por competencias 192
Anexo 15. Flujograma proceso evaluación del desempeño 192

INTRODUCCIÓN

La importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones radica en lograr el desarrollo de los colaboradores, determinando oportunidades de mejora en cada uno de ellos, con el propósito de implementar planes de acción a nivel individual y grupal que impulsen el crecimiento de la empresa.

El proyecto se llevó a cabo en la Empresa Durini Industria de Madera C.A. Edimca, comercializadora de productos de madera y complementos para la industria del mueble, la construcción y decoración donde se identificó la necesidad de diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencias para el departamento comercial, debido a que los resultados de productividad de este grupo de colaboradores impactan directamente en la rentabilidad de la organización y nunca antes se había medido el rendimiento en la ejecución de las funciones ni el desarrollo de sus competencias.

Durante la ejecución del proyecto se elaboraron los descriptivos y perfiles de cargo por competencias y el diccionario de competencias, los mismos que fueron insumos base para establecer los formatos de evaluación y diseñar el sistema en su totalidad con el objetivo de impulsar una gestión por competencias que aporte al incremento de la productividad.

RESUMEN

La evaluación del desempeño es importante en toda organización puesto que permite valorar el rendimiento laboral e identificar fortalezas y oportunidades de mejora, lo que permite motivar a los colaboradores para el mejoramiento de su desempeño obteniendo como resultado final el crecimiento de la organización. Edimca no cuenta con herramientas para evaluar el desempeño de sus colaboradores, por tal motivo se diseñó el Sistema de evaluación del desempeño por competencias para el personal del Departamento Comercial, se utilizó la metodología HAY y MPC. El levantamiento de información se realizó a través de talleres y entrevistas. Los productos que se generaron son: el manual de descriptivos y perfiles de cargo, el diccionario de competencias y el sistema de evaluación del desempeño por competencias.

CAPÍTULO I

MARCO INTRODUCTORIO

1.1. TEMA

"Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias. Caso de Estudio: Departamento Comercial de la Empresa Durini Industria de Madera C.A. EDIMCA – Prueba Piloto en el Departamento Comercial Quito"

1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1.2.1. Nombre:

Empresa Durini Industria de Madera C.A. Edimca.

1.2.2. Actividad:

Edimca es una empresa comercializadora de tableros, pisos, puertas, recubrimientos decorativos, adicional a ello oferta productos complementarios entre los cuales se encuentran acabados de superficie, adhesivos, abrasivos, herrajes para la industria del mueble, la construcción y decoración (EDIMCA, 2016). Además de la venta de sus productos, la empresa ofrece a sus clientes diferentes servicios de acuerdo a sus necesidades: corte y optimización de tableros, abisagrado, enchape, posformado y ruteado.

1.2.3. Ubicación:

La matriz se encuentra ubicada en Quito, Av. de los Granados E12-70 e Isla Marchena (EDIMCA, 2016).

1.2.4. Historia:

A mediados de los años 30, Juan Durini empezó a trabajar en el mundo de la madera, como comprador de productos necesarios para la construcción de obras, que su padre el Arquitecto Francisco Durini llevaba a cabo. El desarrollo de la Empresa Durini continuó a pesar de importantes contratiempos que perjudicaron el negocio, como un devastador incendio en su aserradero y luego la difícil situación ocasionada por la Segunda Guerra Mundial que hacía muy difícil la adquisición de maquinaria, incursionando incluso en la fabricación y venta de parquet mosaico (EDIMCA, 2016).

El 28 de julio de 1964 la Empresa Durini se transforma en Edimca (Empresa Durini Industria de Madera, C.A.) en constitución con sus socios fundadores Juan Durini y Federico Arteta. Contando con dos locales (San Bartolo y Cordero), fábrica de parquet mosaico y un centro de distribución en Quito. Durante los últimos 50 años la empresa se ha expandido estableciendo puntos de venta a nivel nacional, esto como resultado de diferentes administraciones enfocadas a generar rentabilidad y empleabilidad (EDIMCA, 2016).

1.2.5. Características de la organización:

Edimca es una empresa ecuatoriana que cuenta con una nómina de 497 colaboradores, 24 sucursales propias a nivel nacional, 5 franquicias, más de 150 distribuidores, 3 centros de distribución y 3 centros de servicios. Atiende al mercado artesanal, del diseño y la construcción con productos variados y de alta calidad (EDIMCA, 2016).

Las 24 sucursales a nivel nacional están ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ibarra, Otavalo, Latacunga, Ambato, Santo Domingo, Cuenca, Libertad, Manta, Portoviejo y Machala (EDIMCA, 2015).

1.2.6. Contexto:

Edimca es una empresa del sector privado que pertenece al segmento de la construcción y diseño inmobiliario, ya que comercializa productos de madera, como tableros, puertas, pisos y adicional a esto acabados, adhesivos, herrajes, laminado de alta presión, abrasivos, entre otros, que son utilizados como complemento para la fabricación de muebles. Es considerada la empresa líder en el Ecuador en este giro de negocio pese a que existe una amplia competencia con compañías como: Novopan, Provemadera, Don Tablero, entre otras (EDIMCA, 2016).

1.2.7. Plan Estratégico:

Misión:

"Proveer soluciones a los sectores de la construcción, decoración, industria de la madera y público en general, para satisfacer sus necesidades y contribuir al desarrollo del país" (EDIMCA, 2016).

Visión:

"Ser la cadena líder de comercialización de soluciones a la medida en madera y complementos para la industria del mueble, la construcción y decoración, y un referente de excelencia empresarial." (EDIMCA, 2016).

Valores:

- Austeridad
- Compromiso
- Integridad
- Pasión

Pilares estratégicos:

- Cumplir oferta de tiempo
- Profesionalizar el área comercial

Objetivos estratégicos:

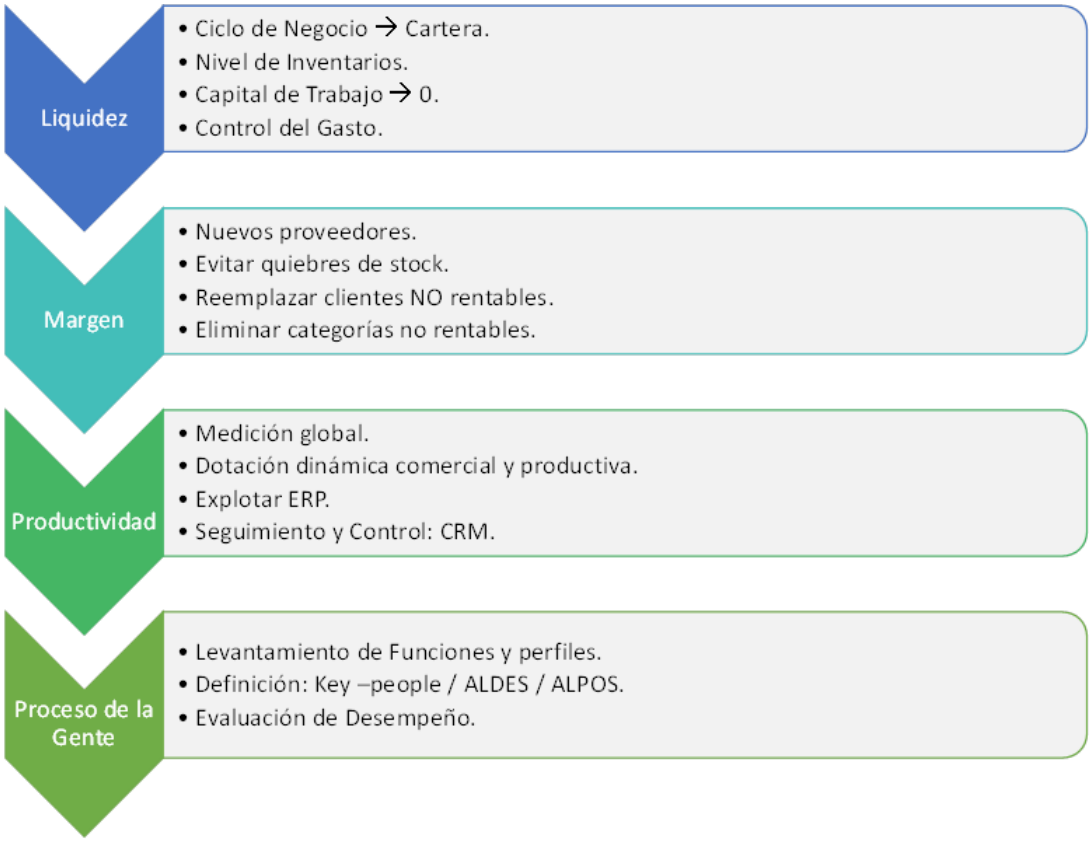


Figura 1: Objetivos estratégicos

Fuente: EDIMCA. (2016) Recursos Humanos, Quito, Ecuador

1.2.8. Organigrama de la empresa:

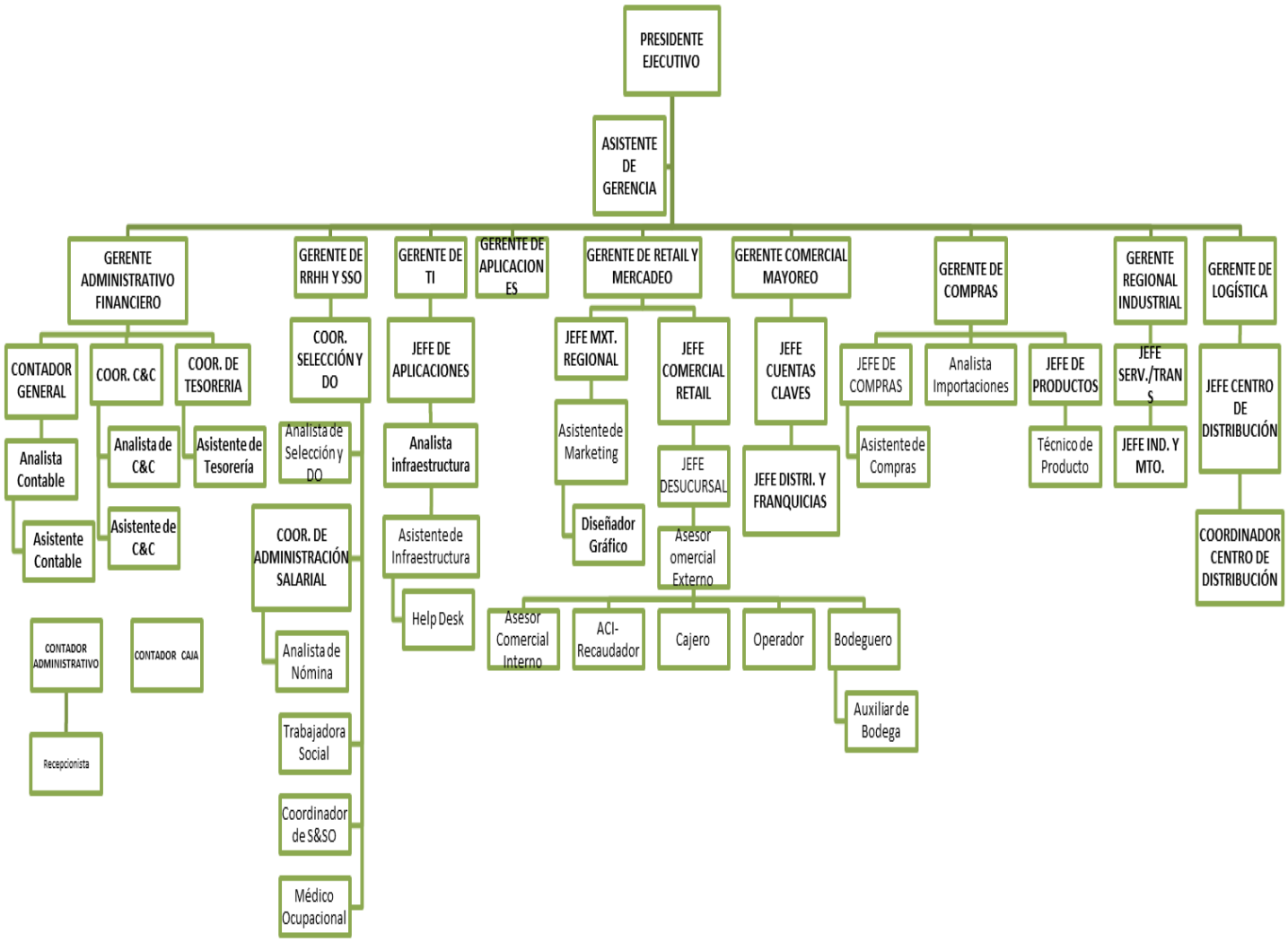


Figura 2: Organigrama funcional

Fuente: EDIMCA (2015), Organigrama, Recursos Humanos, Quito, Ecuador

1.3. JUSTIFICACIÓN

La evaluación del desempeño no formaba parte de los proceso de Edimca, asimismo no contaba con un manual de descriptivos y perfiles de cargo actualizado, por tal motivo fue indispensable diseñar dicho sistema aplicado a la realidad organizacional que aporte a la consecución de metas y al desarrollo del personal.

El tema de evaluación del desempeño por competencias cuenta con suficiente información teórica de algunos autores como Alles, quién menciona que la evaluación por competencias permite alinear a los trabajadores de la organización para conseguir los objetivos estratégicos, y así la empresa sea eficaz. (Alles, 2011). Además, Lombardo y Eichinger desarrollaron el Modelo de Competencias de Lominger, cuya herramienta consta de un conjunto de tarjetas con la definición de diferentes competencias de liderazgo (Ramírez, 2006). Asimismo se analizó la teoría de Boyatzis quién considera que "una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta." (Boyatzis, 1982, citado en Ladó, Sánchez y Navarro, 2013).

Se consideró necesario el diseño del sistema de evaluación por competencias, puesto que, al evaluar el desempeño del personal del departamento comercial de la empresa, se logró determinar el cumplimiento de las funciones de los trabajadores y detectando así oportunidades de mejora, lo que permitirá tomar decisiones objetivas respecto a política salarial, programas de capacitación y desarrollo, asensos, incentivos económicos, entre otros. Por lo tanto, el beneficiario directo de este proyecto fue la

organización porque se retroalimentó a los colaboradores sobre el cumplimiento de los objetivos previstos, a su vez los empleados se beneficiaron al obtener información sobre su desempeño y la manera en cómo pueden mejorar personal y profesionalmente y por último los clientes se verán favorecidos al recibir un servicio de alta calidad por parte de los trabajadores de la empresa.

La metodología utilizada en esta investigación abarcó trabajo de campo, el cual se realizó con instrumentos metodológicos como talleres, aplicación de encuestas y presentaciones. Este proyecto fue de utilidad y aplicación práctica, debido a que se diseñó considerando las necesidades de la organización y se entregó a Edimca el manual de perfiles de los 21 cargos correspondientes al departamento comercial. También se entregó el diccionario de competencias de los cargos correspondientes al departamento y el manual de evaluación del desempeño con toda la información concerniente al tema y los formatos de evaluación para cada uno de los cargos.

Las investigadoras aplicaron conocimientos teóricos aprendidos en el transcurso de la carrera y lo cual les habilita para obtener el título de tercer nivel en la carrera de Psicología Organizacional. Esta propuesta fue factible realizar, ya que Edimca ha autorizó la ejecución del proyecto, brindando las siguientes facilidades: acceso a la información, materiales y acercamiento con el personal a ser evaluado en el plan piloto. Para esta investigación se contó con los recursos económicos necesarios.

1.4. ANTECEDENTES

Edimca cuenta con personal administrativo y operativo, el cual es sujeto a una evaluación inicial al cumplir los 90 días del periodo de prueba, más nunca se ha realizado una evaluación periódica que permita determinar el desempeño y este enfocada al desarrollo. Por tal motivo los procesos internos en Recursos Humanos como promociones, desvinculaciones, incrementos salariales, capacitaciones se los lleva acabo sin un sustento objetivo que permitan tomar decisiones acertadas.

La razón por la cual no se ha medido anteriormente el rendimiento laboral es debido a que no existía una herramienta adecuada, ni un manual de descriptivos y perfiles de cargo actualizado, es por ello que se considera de gran ayuda el desarrollo de los mismos con el propósito de conocer los niveles de productividad, ya que "evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta durante un periodo determinado de tiempo" (Rodríguez, 2004, pág. 110).

Existen algunas herramientas para medición de desempeño laboral, pero lo ideal es integrar una herramienta que esté acorde a los objetivos de la empresa, la realidad organizacional y los cargos con los que se realizará el estudio (Rodríguez, 2004).

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General:

Diseñar un Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para el personal comercial de EDIMCA, con el fin de determinar su desempeño.

1.5.2. Objetivos Específicos:

- Realizar investigación teórica sobre el tema.
- Elaborar el Manual de descriptivos y perfiles de cargo y el Diccionario de competencias del Departamento Comercial.
-Diseñar los formatos de evaluación por competencias por cargo incluyendo sección de retroalimentación.
-Aplicar la herramienta de evaluación por competencias como plan piloto al personal comercial de matriz Quito.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La gestión del desempeño considera todos los factores que fomentan un buen desempeño laboral con el propósito de que los colaboradores cumplan los objetivos o estándares de trabajo y de esta forma puedan otorgar resultados y contribuciones a la organización (Moreno, 2016).

2.1.1 Definición de Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño es una intervención permanente de desarrollo organizacional que tiene por finalidad optimar el rendimiento organizacional, mediante la mejora planificada y sistemática del desempeño de personas y equipos, y el cambio de cultura organizacional. Este tema involucra necesariamente una mirada a todas las acciones que realiza la organización para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados por medio de la implementación y desarrollo de una adecuada gestión (Vecino Pico, 2007).

De la misma forma se considera "una estrategia global de la gestión de capital humano, que tiene por finalidad mejorar el desempeño organizacional mediante una integración coordinada de los distintos niveles de desempeño (persona, grupo, proceso, organización) y los diferentes elementos que los afectan" (Moreno, 2016 pág. 2), es así,

que en la actualidad es el modelo ideal para generar estrategias con respecto al capital humano de las organizaciones y que las mismas impacten en los resultados.

2.1.2. Procesos que abarca la Gestión del Desempeño

De acuerdo a Chiavenato (2009), la gestión del desempeño abarca seis procesos que permiten administrar el talento humano de una organización, los cuales se explicarán a continuación:

a) Admisión de personas:

Este punto se refiere a los procesos de reclutamiento y selección de personal utilizados para incluir nuevo personal en la empresa de acuerdo a los requerimientos del cargo, con miras a que la persona incorporada cumpla con las expectativas de desempeño (Chiavenato, 2009).

b) Aplicación de personas:

Incluye procesos para diseñar las actividades que los colaboradores realizarán en la empresa, y de esta manera orientar y acompañar su desempeño, entre estos está el diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, entre otros (Chiavenato, 2009).

c) Compensación de las personas:

Procesos que permiten recompensar al personal por el trabajo que desempeñan al satisfacer sus necesidades a través de remuneración y beneficios y servicios sociales (Chiavenato, 2009).

d) Desarrollo de personas:

Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los colaboradores, por ejemplo el entrenamiento y desarrollo, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración (Chiavenato, 2009).

e) Mantenimiento de personas:

Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para que los colaboradores desempeñen sus actividades de manera óptima, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales (Chiavenato, 2009).

f) Evaluación de persona:

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de los colaboradores verificando resultados y niveles de productividad. (Chiavenato, 2009).

2.1.3. Beneficios de la Gestión del Desempeño

"Las organizaciones de alto impacto saben que los beneficios que ofrece la gestión del desempeño continua devolverán la inversión con creces" (Sherman, 2011), así se determina que las empresas que se fundamentan en esta gestión obtienen resultados valiosos para la organización y los colaboradores de la misma

Una de las mayores ventajas de la gestión del desempeño es apoyar y mejorar el desempeño de los colaboradores de una organización, cuando los líderes de la empresa

se comprometen con la misma y recompensan el buen trabajo realizado mediante agradecimientos verbales, escritos, bonos, ascensos, capacitación y otros beneficios, aumentan el compromiso de los trabajadores con la empresa y también su motivación. La retroalimentación por parte de los jefes es otra señal de su compromiso e interés por convertirse en líderes y conseguir que se cumplan objetivos comunes (Sherman, 2011).

En conclusión, si se logra que la gestión del desempeño sea una actividad cotidiana dentro de la organización, los beneficios se podrán evidenciar fácilmente, ya que mediante el cumplimiento de los objetivos de la misma se aumenta la rentabilidad, genera talento, compromete y da autonomía a los colaboradores, así como también los jefes podrán obtener información específica sobre qué está sucediendo con sus colaboradores (Sherman, 2011).

2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

2.2.1. Antecedentes Históricos/Evolución

La historia de la evaluación del desempeño radica desde la Edad Media, dado a que la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema de informes que eran entregados a los supervisores, en los cuales se especificaba las actividades que realizaba cada jesuita. Luego de algunas décadas, específicamente en 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales con el propósito de evaluar el desempeño de los trabajadores, siguiendo este ejemplo el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema en 1880 (Chiavenato, 2011).

Según Chiavenato (2011), en base a estos antecedentes la empresa General Motors en 1918 diseñó un sistema para evaluar a sus ejecutivos con informes anuales, pero fue solo después de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) cuando los sistemas de evaluación del desempeño humano empezaron a popularizarse en las organizaciones. En un inicio, la evaluación del desempeño estaba enfocada en aprovechar la capacidad óptima de la maquinaria, otorgando de esta manera mayor importancia al equipamiento que al trabajador, esto debido a que se consideraba que la persona solo estaba para hacer accionar las máquinas y era fácil de convencer y manipular con respecto a los intereses de la organización (Chiavenato, 2011), sin embargo, ese enfoque de evaluación no resolvía el problema de aumentar la eficiencia y productividad en las empresas, por lo que a partir de la escuela de Relaciones Humanas, la preocupación principal de los empleadores paso a ser el trabajador, se empezaron a crear técnicas administrativas que podían crear condiciones para un efectivo progreso del desempeño de las personas dentro de la empresa y gran variedad de teorías sobre la motivación en el trabajo.

2.2.2. Definición Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño es un método formal de estudio y valoración del trabajo realizado de manera individual o en equipos por las personas que laboran dentro de una organización en un período de tiempo determinado. Según Gan y Triginé (2012), es una apreciación sistémica de las características personales y/o prestaciones que un colaborador ofrece a la institución a la cual pertenece. Esta valoración del trabajo de un empleado se expresa periódicamente conforme a un proceso llevado a cabo por una o más personas que tienen conocimientos tanto sobre la persona como del puesto de trabajo. “Se trata de establecer un sistema objetivo, sistemático y constructivo, tratando

de hacer conocer a los evaluados cuáles son sus puntos fuertes y débiles" (Gan & Triginé, 2012, pág. 194), es decir, con la evaluación se busca cuantificar y observar el aporte realizado a la empresa por parte de un individuo en relación a su puesto de trabajo y al período en el cual ha sido evaluado, para realizar un análisis sobre asuntos a mejorar y acciones que se han llevado a cabo de manera eficaz.

2.2.3. Teorías relacionadas a la Evaluación del Desempeño

a) Teoría de las expectativas de David Nadler y Edward Lawler

La teoría de las expectativas establece que "la fuerza de una tendencia que actúa de una manera cualquiera depende de la expectativa de que el acto produzca un resultado dado y del atractivo que el resultado tenga para el individuo" (Bueno, 2013, pág. 20), es decir, la expectación que una persona tiene sobre algún suceso influye en el resultado del mismo, esto también se toma en cuenta a nivel organizacional.

Bueno (2013), señala que la teoría tiene tres variables que son en primer lugar el atractivo, que se refiere a la importancia que el individuo da al resultado o la recompensa que puede obtener por el trabajo realizado; en segundo lugar está el vínculo existente entre el rendimiento y la recompensa, que tiene que ver con la medida en que la persona considera que su desempeño llevará a lograr un resultado esperado y en tercer lugar está el vínculo entre esfuerzo y su rendimiento, que se refiere a la posibilidad que considera la persona de que una cantidad dada de esfuerzo llevará al rendimiento.

García y Bòria (2006), mencionan las cuatro hipótesis establecidas dentro de la teoría de las expectativas por Nadler y Lawler sobre la conducta en las organizaciones, que son: primeramente, la conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y al ambiente; en segundo lugar, las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la empresa donde laboran; en tercer lugar, las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas; para finalizar, las personas optan por una conducta cualquiera basándose en sus expectativas.

b) Teoría de Metas de Edwin Locke

La teoría de metas supone que los propósitos de trabajar para lograr un objetivo concreto son la primera fuerza motivadora del esfuerzo al realizar determinado trabajo. El establecimiento formal de metas aumenta el nivel de ejecución, cuanto más específicos son los objetivos resultan más eficaces para impulsar la conducta. Otro factor que se debe tomar en cuenta para la eficacia y el rendimiento en la participación de los colaboradores, es la creación de objetivos que sean alcanzables pero a la vez retadores (Psicología Online, 2015).

"Las personas rinden más cuando reciben retroalimentación sobre el avance hacia las metas que han alcanzado" (Bueno, 2013), pues una de las acciones destacadas con respecto a esta teoría es dar un reconocimiento a los trabajadores por los logros que han alcanzado, de esta manera se incrementa el compromiso y la motivación y por consiguiente existe un mejor rendimiento.

Amorós (2007), considera que según esta teoría un alto desempeño se consigue por medio del establecimiento de metas específicas y difíciles, puesto que Locke

consideraba que las intenciones de trabajar persiguiendo un objetivo, se convertían en una fuente muy significativa de motivación laboral, ya que éstas actúan como un estímulo interno.

2.2.4. Importancia y utilidad de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño es importante puesto a que, al valorar el rendimiento laboral se identifican fortalezas y oportunidades de mejora, en base a esa información se pretende motivar a los colaboradores para el mejoramiento de su desempeño obteniendo como resultado final el crecimiento de la organización. Por ello, desarrollar un sistema de evaluación del desempeño eficaz seguirá siendo una prioridad para la administración de Recursos Humanos (Wayne & Robert, 2005).

Franklin y Krieger (2011), citando a Alles, mencionan que una evaluación del desempeño es necesaria para realizar una revisión general del cumplimiento de metas y así tener una visión global del comportamiento de los trabajadores en relación con su trabajo; y para dar retroalimentación a los colaboradores respecto a su desempeño, pues así tendrán conocimiento sobre sí deben realizar cambios en su comportamiento y empezarán a tomar las medidas para hacerlo. Esto permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que lo rodean (jefes, pares, subordinados) porque darles a conocer los resultados de la evaluación obtienen medios para saber lo que las personas a su alrededor piensan y esperan de él y de su trabajo. Con ello mejora la percepción que tiene el trabajador de sí mismo y de su entorno social (Chiavenato, 2009).

La utilidad de la evaluación del desempeño se ve reflejada cuando los altos directivos toman decisiones válidas y justificadas sobre algunos aspectos entre estos están:

a) **Capacitación:** La evaluación del desempeño brinda un claro panorama para identificar las necesidades de capacitación y de desarrollo (Wayne & Robert, 2005).
b) **Incentivos:** En base a los resultados de la evaluación del desempeño se ejecutan programas de compensación en los cuales existen reconocimientos monetarios y no monetarios con el propósito de recompensar el desempeño laboral sobresaliente, para lo cual la empresa deberá diseñar e implementar adecuadamente el sistema de evaluación del desempeño para que este arroje resultados reales y confiables (Wayne & Robert, 2005).
c) **Planes de Carrera:** La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que se puede definir planes de carrera y así ofrecer oportunidades de desarrollo laboral (ascensos) a aquellos empleados que hayan demostrado ser eficientes. (Wayne & Robert, 2005).
d) **Despidos o Recortes del personal:** La evaluación justificará despidos en casos que se amerite realizarlos, ya que si una persona no está agregando valor a la organización con su trabajo, los directivos pueden tomar la decisión de prescindir de sus servicios previo a un estudio que arroje resultados que justifiquen su salida de la empresa (Chiavenato, 2009).

2.2.5. Métodos de Evaluación del Desempeño

Alles (2006), en su libro Desempeño por Competencias comenta que los métodos de la evaluación del desempeño son clasificados con respecto a aquello que evalúan, que puede ser características, conductas o resultados. Las técnicas más utilizadas, pero no las más objetivas son las que se basan en características, en cambio, las que se fundamentan en competencias o conductas ofrecen información enfocada a la acción para guiar a los trabajadores, por ende este método de evaluación es ideal para el desarrollo de personas. Por último, el método basado en resultados es bastante conocido puesto que se centra en los aportes medibles que los trabajadores brindan a la empresa.

La evaluación del desempeño generalmente se realiza de manera formal y con un método o técnica previamente instaurada, que varía de una a otra empresa de acuerdo con los objetivos planteados y a las políticas de administración del personal que se lleven a cabo internamente (González, 2006). A continuación se describirán los principales métodos que se pueden utilizar para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal en las organizaciones.

2.2.5.1. Escala gráfica de calificaciones

Es el método más utilizado en la medición del desempeño, así como también es el más sencillo en su aplicación. "Cada característica por evaluar se representa mediante una escala en que el evaluador indica hasta qué grado el empleado posee esas características" (Alles, 2006, pág. 32). La escala de calificaciones enlista las características que pueden ser productividad, disponibilidad, entre otras y un rango de

valores relacionados al desempeño para cada una de estas, que parte desde deficiente hasta sobresaliente. El evaluador asigna una valoración a cada uno de sus colaboradores marcando en el cuadro que describe de la manera más acertada el desempeño de la persona que está siendo evaluada según cada una de las características, luego de ello se realiza una suma de los valores asignados a cada uno de los ítems para obtener el total de la evaluación de cada empleado (Dessler, 2001).

2.2.5.2. Método de comparación por pares

Esta técnica suele usarse para obtener mayor precisión en la evaluación que con el método de clasificación alterna. Se realiza pares entre los subordinados para poder evaluarlos según las características seleccionadas, aquí se escoge cuál de los dos ha sido el mejor y cuál ha sido el que no ha tenido un buen rendimiento. Es decir, se debe clasificar a los trabajadores en cuanto al mejor desempeño haciendo una gráfica de todos los pares probables, y en todos los casos se debe indicar cuál de los dos colaboradores es el mejor, y así sucesivamente con cada una de las características. El desempeño global de cada empleado es generalmente la base de esta comparación (Dessler, 2001).

2.2.5.3. Método de incidentes críticos

Tiene relación con la conducta del colaborador cuando la misma genera un triunfo o un fracaso poco común en alguna instancia de su trabajo. En este método el evaluador porta una bitácora de conductas deseables o indeseables que pueden tener los trabajadores dentro del desempeño de sus funciones. La evaluación se suele realizar

cada seis meses aproximadamente, es ahí donde se reúnen ambas partes y discuten sobre el desempeño del evaluado tomando en cuenta los ejemplos que se han planteado sobre incidentes críticos. Esta técnica "le hace pensar en la evaluación del subordinado a lo largo de todo el año, por consiguiente, la calificación no sólo reflejará el desempeño más reciente del empleado" (Dessler, 2001), brinda algunas ventajas debido a que facilita modelos precisos de buen y mal desempeño para explicar la evaluación, puesto que el evaluador debe observar y registrar los hechos negativos y positivos en relación al desempeño de sus colaboradores (González, 2006).

2.2.5.4. Formas narrativas

Según Alles (2012), en esta técnica la persona que evalúa debe realizar una redacción a manera de ensayo que contenga la descripción del trabajador evaluado. Brinda al evaluador la oportunidad de dar a conocer lo que opina sobre su colaborador, pero esto no siempre trae consecuencias positivas, ya que se puede caer en errores como la subjetividad, o la manera de expresarse de los directivos no siempre suele ser la adecuada y por ende no transmite el mensaje de manera correcta.

Tabla 1:

Ventajas y Desventajas de los Métodos de Evaluación

Métodos de Evaluación	Ventajas	Desventajas
a) Escala gráfica de calificaciones	Proporciona datos cuantitativos; requiere menos tiempo que otros.	No proporciona detalles del comportamiento laboral evaluado.
b) Incidentes críticos	Facilita modelos precisos de buen y mal desempeño. Ejemplo vividos, basados en el comportamiento	Requiere tiempo; falta de cuantificación
c) Formas Narrativas	Fáciles de aplicar	Problemas en la transmisión del mensaje. Alto nivel de Subjetividad. Es más una medida de la habilidad de redacción del evaluador que del desempeño real del empleado.

Fuente: Robbins, (2005).

2.2.5.5. Evaluación de 360 grados

La evaluación de 360 grados es una técnica que se apoya en varios informantes: superiores, compañeros, colaboradores e, incluso clientes y proveedores para medir el desempeño un empleado y definir sus necesidades de capacitación. La evaluación de 90 grados es aquella en la que existe un evaluador (jefe) y un evaluado (colaborador), en ella es únicamente el jefe quién asigna la calificación bajo su punto de vista (Pereda & Berrocal, 2011).

2.2.6. Características de un Sistema de Evaluación eficaz

Para que un sistema de evaluación del desempeño sea eficaz, se debe tomar en cuenta algunos aspectos que a continuación se explican:

El punto de partida del proceso de evaluación del desempeño está en identificar adecuadamente las metas de desempeño que deben seguir los criterios SMART, es decir que estas sean específicas, medibles, alcanzables, retadoras y con un tiempo específico de cumplimiento (Wayne & Robert, 2005).

Para lograr una evaluación eficaz se deberá establecer metas medibles para cada objetivo, las cuales deben ser específicas, congruentes con los objetivos estratégicos de la compañía, y aceptadas por los trabajadores. En la práctica, aclarar lo que se espera de los empleados es más complicado de lo que parece, pues las descripciones de puestos no se elaboran en relación a un colaborador, sino de acuerdo a grupos de puestos, es decir, pocas veces incluyen metas específicas para el trabajador (Dessler, 2009).

Es importante establecer las metas y los criterios de desempeño con los colaboradores para que tengan una idea clara de lo que la empresa espera de su trabajo. En la evaluación del desempeño los criterios que se establezcan deben estar relacionados con el puesto, es decir, los aspectos a evaluarse surgen de un análisis de los requerimientos del cargo. Además, los jefes inmediatos y los colaboradores deben fijar previo a la evaluación las expectativas de desempeño y asegurarse de que los evaluados conozcan sobre las mismas. Se debe escoger a los responsables de la evaluación y capacitarlos adecuadamente, no solo en los temas referentes al proceso de evaluación, sino que además, tienen que estar capacitados en cómo realizar la retroalimentación. (Dessler, 2009).

Es necesario contar con el respaldo de los altos directivos, y el involucramiento en el proceso por parte de los jefes inmediatos, pues son ellos quienes realizaran las evaluaciones y deben participar directamente en el programa (Wayne & Robert, 2005).

La evaluación se debe planificar estableciendo el periodo de tiempo, software de ser necesario y los métodos y herramientas a utilizar, tomando en cuenta ventajas y desventajas de cada una de ellas para que se ajuste a las necesidades de la organización (Dessler, 2009). Todos los empleados que se encuentran en el mismo nivel organizacional y bajo la dirección del mismo jefe tienen que ser evaluados a través del mismo instrumento de evaluación, a más de realizar estas evaluaciones en periodos similares.

En el proceso de evaluación es transcendental garantizar a los empleados la oportunidad de confrontar los resultados de la evaluación de desempeño que consideren

inexactos o injustos, siempre y cuando sepan respaldar su punto de vista con evidencias. Para lo cual se puede establecer un sistema en el cual puedan presentar sus quejas y que estás se aborden objetivamente.

2.2.7. Problemas de la evaluación del desempeño

Alles (2006), considera que las dificultades y errores que se suelen dar de manera más frecuente en una evaluación del desempeño tienen que ver con la falta de normas para llevar a cabo el proceso, aplicación de criterios poco reales, y uso de opiniones subjetivas. Adicional la falta de acuerdo entre la parte evaluadora, poca seriedad por parte de los evaluadores, una mala retroalimentación y comunicaciones que se dan de forma negativa.

Para evitar que surjan este tipo de dificultades es muy importante que se utilice una herramienta de evaluación adecuada y adaptada a la realidad empresarial, la cual debe tener un instructivo para su ejecución. Los evaluadores deben haber sido entrenados previo al proceso de evaluación, con esta acción se garantiza el éxito de la herramienta aplicada.

Uno de los errores que se cometen con mayor frecuencia en lo que respecta al tema, sucede cuando los colaboradores de una organización obtienen una calificación errónea que está cerca del promedio o en medio de una escala, otra de las dificultades comunes en la evaluación del desempeño es el llamado prejuicio de comportamiento reciente, la mayoría del personal que integra una organización tiene conocimiento de las fechas en las cuales se llevará a cabo dicho proceso, por lo tanto, su conducta tiende a

mejorar de manera notable y su productividad suele incrementar algunos días o semanas anteriores al procedimiento planeado (Wayne & Robert, 2005).

Los estereotipos o prejuicios personales también forman parte de las dificultades que se presentan al momento de evaluar al personal, esto sucede cuando los evaluadores renuncian a ser objetivos y dejan que las diferencias o inconvenientes individuales que pueden ser la raza, el género, la ideología política, la cultura o las costumbres afecten la puntuación que dan a los colaboradores. Los estereotipos pueden influenciar en las evaluaciones debido a que "establecemos imágenes mentales de aquellos que consideramos como trabajadores ideales y los empleados que no concuerdan con esta imagen pueden recibir una evaluación injusta" (Wayne & Robert, 2005, pág. 269), es decir, se perjudica directamente a la persona, no se toma en cuenta el desempeño sino diversos criterios que no deberían estar considerados.

En algunas ocasiones son los evaluadores de un colaborador o cierto grupo de trabajadores quienes están a cargo de todo lo relacionado al proceso de evaluación del desempeño, por ende están en la capacidad de manejar el sistema. Si el evaluador manipula el sistema para subir o bajar una calificación y de ello obtener un perjuicio o beneficio para el empleado, provocará una distorsión en el sistema infringiendo normas éticas de comportamiento en el trabajo, perjudicando a la empresa y a los colaboradores que consideran al proceso como algo serio e importante. (Wayne & Robert, 2005).

2.2.8. Manual de Evaluación del Desempeño

Gan y Triginé (2006), consideran que la evaluación del desempeño laboral es un proceso sistemático para todos los miembros de la empresa, y que todos son evaluados por sus resultados u otros factores que inciden en la ejecución de funciones, es por esa razón que se debe desarrollar el Manual de Evaluación para que todo el personal de la empresa pueda tener acceso al mismo y a la información relevante sobre el tema.

El manual de evaluación de desempeño es un documento que se realiza en la empresa por el departamento o área que está a cargo de llevar a cabo el proceso, con el objetivo de esclarecer todos los parámetros que van a regir la evaluación en dicha empresa y otros aspectos relevantes sobre el tema. Incluye el proceso de evaluación paso a paso, las fases, el personal involucrado, las fechas y los plazos de aplicación, aspectos administrativos importantes, parámetros y escalas de medición del desempeño, insumos necesarios, formatos, e información sobre el proceso de apelación o revisión. Este manual constituye un instrumento de consulta y orientación tanto para el personal a cargo del proceso como para las personas que deben aplicar la evaluación (Gan y Triginé, 2006).

2.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

2.3.1. Definición de Evaluación del Desempeño por Competencias

Según Alles (2010), usualmente se contrata a una persona por sus conocimientos y se la despide por su comportamiento. La gestión por competencias hace referencia

justamente al comportamiento. Es así que la evaluación por competencias se la realiza midiendo el cumplimiento de las competencias que la compañía ha definido como necesarias para alcanzar el éxito. Por lo tanto, no se puede utilizar una definición general de las diferentes competencias existentes a nivel empresarial, sino que la organización en particular debe definir de acuerdo a los requerimientos de la misma las competencias específicas que regirán la manera de desempeñar el trabajo de sus trabajadores. Por lo general, las empresas manejan diccionarios de competencias donde se señala la definición de cada una de ellas y los tipos de competencias que se necesitan para los distintos cargos.

La evaluación del desempeño por competencias de acuerdo a Alles (2010), está considerada como una herramienta de recursos humanos que genera competitividad en los negocios. Antes de que la empresa empiece a diseñar los procesos de recursos humanos por competencias, como es el caso de la evaluación, se debe definir la visión, misión, objetivos en relación a competencias con el propósito de que en la empresa ya se gestione cualquier proceso por competencias.

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. Alles (2010), considera que el análisis de las conductas o comportamientos es el aspecto principal del sistema de evaluación de desempeño por competencias, a tal punto que si no se realiza adecuadamente, se invalida esta parte de la metodología. Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían y cuáles no deberían presentarse en el ejercicio del cargo.

Por tanto, la evaluación de desempeño por competencias se basa en la observación de conductas. "Una conducta observable es el comportamiento de una persona frente a un hecho determinado" (Alles, 2010) y son estas conductas que los trabajadores tienen frente a hechos reales, las que se analizan al realizar la evaluación del desempeño por competencias.

2.3.2. Competencias

En el año 1982 Richard Boyatzis citado por Cuesta (2010), elabora una definición de competencia laboral en la cuál considera "son características subyacentes en las personas, asociadas a la experiencia, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en una determinada cultura organizacional", en años posteriores el autor Alfredo Morales citado por Cuesta (2010) , señala que por competencias laborales se entenderá al "conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización" (Morales, 2006), todo ello en relación a los requerimientos técnicos, de producción y de servicios en la empresa. Dentro de esta concepción se debe tomar en cuenta que es indispensable que las competencias designadas puedan ser observables, cuantificables o medibles y que aporten de manera directa a la consecución de metas empresariales.

Para Alles (2006), el término competencia se refiere a "las características de personalidad, devenidas comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo" (Alles, 2006, pág. 45), es decir, la personalidad de cada individuo

influye decisivamente en las acciones que empleará para desempeñar las funciones destinadas como esenciales para su determinado cargo y por ende tienen incidencia en el éxito o fracaso de las operaciones del trabajo.

2.3.3. Tipos de competencias

Existen distintos criterios y tendencias para clasificar a las competencias según cada autor. Una de las maneras más comunes de clasificar las competencias es dividiéndolas en tres grupos que son los siguientes:

Competencias transversales: Son competencias que permiten que un colaborador se desarrolle efectivamente en su trabajo sin importar su profesión o el cargo que ocupe dentro de la empresa, estás pueden ser dinamismo, responsabilidad, iniciativa, entre otras.

Competencias técnicas: "Se refieren a las capacidades que se relacionan de manera directa con el aspecto productivo o de servicio, como es el dominio de un oficio, profesión o una fase de un proceso productivo" (Porret, 2014, pág. 434), es decir, son habilidades técnicas que debe poseer una persona que realizará un trabajo u operación determinada.

Competencias corporativas: "Son aquellas que surgen de la combinación entre la tecnología, los procesos de producción o comercialización y también el conocimiento lo que hace que con habilidad y buena gestión empresarial se traduzca en ventaja competitiva" (Porret, 2014, pág. 434), por ende, son esenciales para la consecución de

metas organizacionales es por ello que todos los colaboradores de la empresa deberían poseerlas.

2.3.4. Levantamiento de Perfiles

Las evaluaciones del desempeño generalmente se desarrollan en función de cómo se ha definido el perfil de cargo. En la mayoría de los casos que se realiza la evaluación de desempeño por competencias es porque previo a la misma se han instaurado los perfiles de puesto por competencias, sin embargo suele ocurrir que la empresa solo haya definido las denominadas competencias cardinales o generales que son aquellas que todos los colaboradores en la organización sin excepción deben poseer, de esta forma no se evaluarán las competencias referidas a un puesto en particular (Gómez, 2012).

2.3.4.1. Manual de perfiles por competencias y sus componentes

El estudio, descripción y diseño de puestos de trabajo es una acción fundamental dentro de la gestión de recursos humanos de una organización, se expresa en documentos que se conocen como descriptores de cargos por funciones, manuales de perfiles o profesiogramas y actualmente con la implementación de la gestión del talento humano por competencias se conocen como perfiles de cargo por competencias (Gómez, 2012).

Toda organización debe contar con un instrumento técnico-administrativo que sirva como medio de consulta, guía y fundamento a los directivos y trabajadores, para llevar a cabo procesos eficaces dentro de la misma. Se debe tomar en cuenta que los

manuales de perfiles varían mucho y deben adaptarse de acuerdo al tamaño y tipo de empresa, ya que pueden pertenecer al sector privado, público o mixto. Pero estos documentos también tienen características genéricas universales (Gómez, 2012).

Existen algunas metodologías que pueden ser tomadas en cuenta al momento de realizar el levantamiento de información para elaborar un descriptivo de puesto, como es el caso de la técnica Hay de análisis y descripción de cargos, que es utilizada por muchas empresas multinacionales para la realización de sus descriptivos. Esta técnica explica paso a paso y mediante ejemplos prácticos cómo se debe ir levantando la información esencial de cada elemento del descriptivo con la ayuda de expertos ocupantes del cargo y jefes inmediatos (Hay Group, 2008). Otra es el MPC o modelado de perfiles por competencias que permite estructurar los perfiles de cargo por competencias laborales basándose en los requerimientos del cargo.

Gómez (2012), detalla algunos conceptos y puntos principales que deben ser tomados en consideración a manera de guía en la elaboración de perfiles de cargo como los estudios, la experiencia, los conocimientos y habilidades, las relaciones interpersonales, entre otras. Gonzáles (2006), plasma varias ideas que nos llevan a la conclusión de que el manual de funciones por competencias, es una herramienta técnica normativa de gestión empresarial, que tiene como objetivo determinar las competencias y las funciones concretas de cada uno de los puestos que estén establecidos por la empresa, de tal manera que los mismos contribuyan a la consecución de las metas y objetivos institucionales. Sirve como instrumento de guía y control de personal, para el mejor cumplimiento de las acciones específicas de los distintos departamentos de la organización y para definir las responsabilidades de los trabajadores.

2.3.5. Diccionario de competencias

El diccionario de competencias es un documento necesario en una organización que se basa en la gestión por competencias, este insumo se elabora luego de que en la empresa se hayan establecido las competencias universales que son indispensables para cada uno de los integrantes de la organización, las cuáles se determinan a partir del plan estratégico; y las competencias específicas que se instauran luego de crear los perfiles de cargo por competencias donde se definen cuáles son las específicas de cada uno cargo.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, Alles (2009), señala que las competencias individuales se definen a partir del análisis de los comportamientos, y las competencias de la organización se "identifican utilizando técnicas de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa" (Alles, 2009, pág. 222). En el diccionario de competencias se agregan todas las competencias que rigen la empresa junto con sus definiciones y grados de desarrollo.

2.3.6. Proceso de Evaluación por Competencias

En la evaluación del desempeño por competencias se distinguen actores y roles, los cuales son: evaluado, evaluador/es y personal encargado de llevar a cabo el proceso, que por lo general suelen ser los integrantes del departamento de talento humano, pero en algunas ocasiones el procedimiento también puede ser efectuado por un consultor externo a la organización. Por evaluador entendemos a la persona que lleva a cabo la evaluación de cada colaborador que se le ha asignado a su cargo y orienta el desempeño futuro de los mismos. El evaluado es aquella persona que lleva desempeñando su

trabajo en la empresa al menos durante seis meses y tiene a una o varias personas a quiénes debe reportar. Las personas que administran el proceso de evaluación son aquellas que se han preparado durante un periodo pertinente y tienen pleno conocimiento de la empresa y del instrumento que se utilizará para realizar dicha actividad, por lo general la gerencia de recursos humanos tiene esta responsabilidad (Endesa Chile, 2006).

Para ejecutar el proceso de evaluación por competencias se debe contar con la participación activa del evaluado y del evaluador, se empieza por fijar una fecha y hora en la cual se reunirán ambas partes y se determinará la manera en que se llevará a cabo el procedimiento. En primera instancia del proceso, los jefes inmediatos conjuntamente con el evaluado deben definir cuáles serán las competencias y parámetros que serán tomados en cuenta con respecto al rendimiento de la persona durante un determinado periodo de tiempo (Endesa Chile, 2006).

"Una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de actuación de las personas en los puestos y en su evaluación, según unos parámetros predeterminados y objetivos para que proporcionen información medible y cuantificable" (Rivera, 2015). Es importante para dar inicio al proceso de evaluación por competencias analizar los puestos de trabajo, definir claramente cuáles son los perfiles por competencias que se utilizarán y verificar que dichas competencias estén ligadas a los valores definidos en el plan estratégico de la organización.

Dentro de las ventajas de este método está el hecho de que se pueden definir metas de desempeño fáciles de identificar y medir tanto para los jefes como para los

colaboradores y se centra en el desempeño más que en la persona evaluada. Como desventaja está el hecho de que la evaluación del desempeño puede tomar mucho tiempo y dependiendo de la dimensión de la empresa puede llegar a ser costosa (Ortegón , Camacho, & Sánchez, 2013).

2.3.6.1. Capacitación de evaluador

Un elemento fundamental para un exitoso proceso de evaluación de desempeño es la capacitación a los evaluadores en la herramienta a utilizar. “La totalidad de los evaluadores deberán recibir capacitación no sólo sobre de qué manera llenar los formularios sino, muy especialmente, sobre cómo evaluar comportamientos” (Alles, 2015, pág. 338).

Moreno (2016), expresa que bajo ningún motivo se debe omitir la capacitación a evaluadores, ya que es de mucha importancia que las razones por las cuales se va a realizar el proceso en la organización queden comprendidas. También es relevante explicar de manera adecuada y con ejemplos prácticos el uso del instrumento de evaluación.

2.3.6.2. Retroalimentación

El reconocimiento del desempeño es una técnica formal para evaluar el trabajo individual del trabajador en relación con los objetivos que se le han asignado. El propósito de esta acción es comunicar metas personales, motivar el buen desempeño, brindar comentarios constructivos y establecer metas que contribuyan a un desarrollo

efectivo del trabajador. Luecke (2007), considera que las sesiones de retroalimentación además de que le permiten al directivo dar su opinión sobre el desempeño del colaborador también le dan la oportunidad de comunicar objetivos a los evaluados, aumentar la productividad brindando feedback oportunamente, aportar con la empresa tomando decisiones acertadas sobre salario, asensos y desarrollo del personal, y precautelar a la institución frente a posibles reclamos legales impuestos por personal que ha sido despedido o no ha obtenido un ascenso.

Muchinsky citado por Franklin y Krieger (2011), considera que la entrevista de retroalimentación abarca dos objetivos esenciales los cuales son "el primero revisar las principales responsabilidades del puesto de trabajo y cuán bien ha cumplido con ellas el empleado. El segundo planificar el futuro, es decir, identificar los objetivos que el empleado tratará de cumplir antes de la siguiente revisión" (Muchinsky, 2002, pág. 230).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación:

Investigación proyecto-producto

3.2 Alcance:

Esta investigación es de carácter descriptiva ya que no se manipularon variables para obtener la información, puesto que fue levantada en su estado natural, se "midieron, evaluaron, y recolectaron datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones componentes del fenómeno a investigar" (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

3.3 Población y Muestra:

La población de colaboradores de EDIMCA es de 497 personas, las cuáles se encuentran distribuidas en 24 sucursales a nivel nacional, 3 centros de distribución, y 3 centros de servicios. Para efectos de este proyecto se consideró el departamento comercial en el cual laboran 345 colaboradores correspondientes a retail y mayoreo.

Los directivos de la empresa decidieron que este proyecto se enfoque en el departamento comercial, debido a que la ejecución de las funciones del área impacta directamente en la rentabilidad de la organización. Por ello se determinó diseñar el sistema de evaluación del desempeño para este grupo de colaboradores en una primera fase, con miras a establecer oportunidades de mejora, que permitan desarrollar al personal para conseguir los objetivos estratégicos de la Organización.

3.4 Diseño de Instrumentos:

Para llevar a cabo el proyecto fue necesario diseñar los siguientes instrumentos:

a) Se elaboró el formato de descripción y levantamiento de perfiles de cargo por competencias (Anexo 1), el cual comprende los siguientes componentes: datos de identificación del cargo, organigrama, misión, actividades esenciales y complementarias, competencias universales y específicas, datos de selección, instrucción formal requerida, experiencia, nivel de autonomía y relaciones internas y externas; para el diseño del mismo se tomó como referencia el manual HAY de descripción y perfiles de cargo y la metodología MPC, adaptando en el formato los elementos que la compañía consideró necesarios, los mismos que fueron aprobados por la directora de la disertación y la gerente de recursos humanos.

   La finalidad de este instrumento fue levantar la información necesaria para obtener la mayor cantidad de insumos referentes a los cargos del departamento comercial, y con ello desarrollar los formatos de evaluación del desempeño por competencias. Para efectos de este proyecto las competencias universales fueron tomadas del plan estratégico y validado por la alta gerencia.

b) Se diseñó una presentación en Prezi para los talleres de levantamiento de descriptivos y perfiles de cargo (Anexo 2) con el objetivo de explicar a los expertos ocupantes de cargo, de manera didáctica y mediante ejemplos, de qué se trata y cómo se debe llenar la información en cada uno de los elementos pertenecientes al perfil.

c) Se elaboró una invitación personalizada (Anexo 3) dirigida a 51 expertos ocupantes de cargo, la misma que contenía información sobre la actividad que se realizaría en el taller. Se envió las invitaciones por valija interna y por correo electrónico.

d) Se diseñó una encuesta de cierre de taller (Anexo 4) con el objetivo de conocer las opiniones y percepciones de los expertos ocupantes de cargo que participaron en los talleres.

e) Se realizaron comunicaciones organizacionales Noti EDIMCA (Anexo 5) las cuáles fueron publicadas en las carteleras de la empresa, con el objetivo dar a conocer a los colaboradores los motivos por los cuales se realizaría el proyecto y la importancia del mismo, destacando que los perfiles constituyen una guía para la óptima ejecución de funciones y procesos, así como también sirven de base para identificar planes de desarrollo de los colaboradores en base a los requerimientos y competencias que cada cargo requiere.

f) Sobre la base de los descriptivos y perfiles por competencias de cada uno de los cargos se diseñó el formato de evaluación de desempeño por competencias (Anexo 6) para los cargos correspondientes al departamento comercial, sobre la base de los descriptivos y perfiles de cargo por competencias elaboradas para cada posición, de los cuales se consideraron como insumo las actividades esenciales de cada cargo para establecer los indicadores y metas. Las secciones del formato son: datos de identificación, evaluación de actividades esenciales del cargo, competencias universales, competencias específicas del cargo, cumplimiento de normativa, fortalezas, oportunidades de mejora, acuerdos y compromisos, necesidades de capacitación, observaciones, nombres, firmas y fecha.

3.5 Levantamiento de información

3.5.1 Manual de descriptivos y perfiles de cargo por competencias

Para obtener la información necesaria se mantuvo una reunión con la gerente de recursos humanos, el gerente de retail, y la coordinadora de selección y desarrollo organizacional, quienes dieron pautas para establecer el proceso de recolección de información. En primera instancia, se seleccionó, previo al levantamiento de información, a 51 expertos ocupantes de los cargos del departamento comercial en base a su experiencia ejerciendo las funciones de la posición que ocupan y el tiempo que llevan en la empresa, quiénes fueron invitados a participar en los talleres de descripción y perfiles de cargo, con dicha información se elaboró el cronograma definitivo de aplicación de los talleres (Anexo 7).

Posteriormente se socializó el proyecto a los colaboradores de la organización mediante comunicación organizacional (carteleras, correo electrónico, Notiedimca) difundiendo la importancia de este trabajo. Los talleres fueron llevados a cabo los días establecidos en la planificación, y dirigidos por las investigadoras, quienes definieron cada uno de los elementos del perfil y apoyaron a los expertos para que puedan elaborar sus ideas e ir construyendo el documento correspondiente a su cargo. En total se ejecutaron 11 talleres que fueron llevados a cabo del 9 de mayo al 6 de junio del 2016 según lo establecido en la planificación, participaron en total 51 expertos ocupantes de cargo 35 correspondientes al área de retail y 16 al área de mayoreo.

Para conocer la opinión de los participantes se aplicó la encuesta de cierre de taller la misma que estaba compuesta por cuatro preguntas abiertas diseñadas para conocer el impacto que generó en los participantes el haber formado parte del proyecto. Es así que una vez tabuladas las encuestas, se concluye que los colaboradores se mostraron abiertos y comprometidos con el proyecto ya que se sintieron a gusto por haber sido seleccionados como expertos referentes de las posiciones que ocupan, considerando que existen varias personas desempeñando los mismos cargos. Asimismo se determinó que la actividad fue constructiva puesto que permitió que se encuentren acciones de mejora, y que los trabajadores se dieran cuenta de la importancia de contar con este documento vital para la empresa.

Al concluir los talleres se obtuvo toda la información referente al perfil de cada uno de los cargos correspondientes al departamento comercial y luego de ello se realizó la validación de los mismos por parte de los jefes inmediatos, la gerente de recursos humanos, área de auditoría y el gerente de retail. Con la información validada se elaboró el manual de descriptivos y perfiles de cargo por competencias (Anexo 8) y se incluyó en el mismo los 21 perfiles de cargo elaborados, dichos documentos fueron entregados a cada uno de los colaboradores ocupantes de cargo en las áreas de retail y mayoreo.

Posterior a ello, las investigadoras mantuvieron una reunión con el presidente ejecutivo, el gerente de retail, y el personal de recursos humanos, en la cual presentaron los resultados obtenidos en la primera etapa del proyecto mediante una presentación en Prezi (Anexo 9) que contenía información relevante sobre la gestión realizada y también explicaba la importancia y pertinencia de la evaluación del desempeño a manera de introducción a la siguiente etapa del proyecto.

3.5.2 Diccionario de Competencias

Sobre la base de la información levantada para el manual de perfiles se identificaron las competencias específicas para cada cargo y se tomaron las competencias universales validadas por la alta dirección que se alinean con los objetivos estratégicos de la organización y, con dicha información se elaboró el diccionario de competencias laborales del departamento comercial (Anexo 10), con el fin de proporcionar a la empresa esta herramienta indispensable para la gestión por competencias.

Este diccionario está compuesto por 5 competencias universales y 18 competencias específicas cada una con su correspondiente definición y descritas en cuatro niveles de desarrollo (desarrollada, medianamente desarrollada, poco desarrollada, sin desarrollo), en cada nivel se mencionan comportamientos que permiten evidenciar y medir la competencia (Alles, 2009).

3.5.3 Evaluación del desempeño por competencias

Tomando como referencia teórica los lineamientos evaluación de desempeño planteados por Moreno (2016), se elaboró el formato de evaluación del desempeño por competencias para el departamento comercial de la empresa en base al manual de perfiles y el diccionario de competencias, mismo que fue aprobado por la directora de la disertación, el gerente de retail y la gerente de recursos humanos.

En total se elaboraron 21 formatos de evaluación, es decir, uno por cada cargo perteneciente al departamento comercial, que fueron aprobados por el gerente de retail y

la gerente de recursos humanos con quienes también se determinó que sería una evaluación de 90 grados en la cual el jefe inmediato evaluaría a los colaboradores a su cargo. Al ser la primera vez que se instaura este proceso se decidió arrancar como primera fase una evaluación de 90 grados con miras a crear una cultura de evaluación que permita a futuro extender la evaluación a 360 grados.

Tabla 2:

Parámetros formato de evaluación

ASPECTO A EVALUAR	PONDERACIÓN
EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	50%
COMPETENCIAS UNIVERSALES	10%
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	15%
CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA	15%
TOTAL	100%

La evaluación se realizó sobre un total de 100%, del cual se asignó un peso a cada aspecto a evaluarse. El cumplimiento de las metas asignadas a las actividades esenciales tiene un peso mayoritario que corresponde al 50% de la totalidad de la calificación, ya que es muy importante evaluar la consecución de las metas dentro de los plazos establecidos, para ello se levantaron los indicadores de desempeño que medirían el cumplimiento de dichas actividades, las metas y el periodo de tiempo que regiría la evaluación.

Luego se asignó un peso de 15% a las competencias universales puesto que es relevante conocer el nivel de desarrollo de las mismas en todos los colaboradores para determinar acciones que permitan desarrollarlas en caso de que sea necesario, a las competencias específicas de cargo se asignó un peso de 20% debido a que el desarrollo de las mismas asegura el cumplimiento de las metas asignadas a las actividades

esenciales del cargo y si se hallan oportunidades de mejora se convierten en insumos para establecer planes de acción enfocados en el desarrollo de estas competencias, y por último, se asignó un peso de 15% al cumplimiento de normativa pues es transcendental medir la capacidad de un colaborador para acatar lineamientos de la empresa y relacionarse con sus compañeros. La suma de todos los factores equivale al 100% que es la totalidad de la evaluación.

3.5.4 Plan Piloto

Se realizó un plan piloto con el fin de validar y ajustar el formato de evaluación y demás aspectos relacionados a la misma. Este plan se ejecutó con la tienda matriz Quito que cuenta con 30 colaboradores ocupantes de los siguientes cargos: auxiliar de bodega, operador, operador de montacargas, bodeguero, cajero, asesor comercial interno recaudador, asesor comercial interno, asesor comercial externo. Asimismo se evaluó jefaturas con los siguientes cargos: jefe de sucursal, jefe operativo comercial, jefe comercial.

Para llevar a cabo el plan piloto se socializó el tema de evaluación del desempeño con los colaboradores que participaron como evaluados y evaluadores mediante una presentación (Anexo 11) y una comunicación (Anexo 12) con el fin de dar a conocer los objetivos de la misma y los parámetros que regirían el proceso. Las investigadoras capacitaron a los evaluadores en temas del manejo del instrumento. Explicaron los posibles sesgos que se pueden presentar poniendo énfasis en temas de gran relevancia en el proceso como la objetividad, la retroalimentación. Al concluir la presentación se les entregaron los formatos de evaluación correspondientes a los cargos de los

colaboradores bajo su supervisión y se establecieron plazos de entrega de las evaluaciones.

3.5.4.1 Resultados Plan Piloto

Los jefes inmediatos evaluaron a los colaboradores a su cargo siguiendo la metodología indicada en la capacitación y dentro de los plazos establecidos, consecuentemente, enviaron las evaluaciones al área de recursos humanos. Cada evaluador utilizó el manual de evaluación del desempeño donde se indica los parámetros que rigen el proceso y los rangos de calificación finales (100% a >, supera la meta, 86% a 99% excelente, 71% a 85% satisfactorio, < a 50% insuficiente), esto les permitió realizar la retroalimentación sobre las calificaciones obtenidas en sección final del formato, con el propósito de establecer acuerdos y compromisos para cambiar en los aspectos en los cuales se hallaron oportunidades de mejora.

Los evaluadores entregaron los resultados con las firmas correspondientes al área de recursos humanos. Luego de ello, llenaron una encuesta (Anexo 13), que tuvo como objetivo evaluar la manera de llevar a cabo la evaluación y el instrumento utilizado. “La evaluación del proceso de evaluación del desempeño es de vital importancia si la intención es mejorar el proceso” (Moreno, 2016, pág. 10), así se ratifica que este paso tiene como finalidad encontrar aspectos a corregir puesto todo es susceptible a ser mejorado.

Se analizaron todas las calificaciones de las evaluaciones aplicadas con las cuales se concluye que el 15% de los colaboradores evaluados obtuvieron una calificación

entre el rango de 51% y 70% lo que equivale a regular, es decir, obtienen resultados que están dentro del rango mínimo aceptable de productividad y un 85% de los colaboradores evaluados obtuvieron una calificación entre el rango 71% y 85% lo cual equivale a satisfactorio, es decir, mantienen un nivel aceptable de productividad. Luego de un análisis de resultados con los jefes inmediatos y con los colaboradores, se concuerda que en las calificaciones obtenidas también incide la situación económica del país y de la empresa para que no se hayan concretado al 100% algunas de las metas impuestas, asimismo existen competencias que no han llegado a su nivel de desarrollo esperado y por esta razón se deberá dar seguimiento a los compromisos establecidos entre jefes y evaluados durante la retroalimentación.

Con los resultados de la evaluación se tomarán decisiones respecto a cada trabajador, las cuales se abordan en el capítulo de la propuesta.

Los evaluadores asignaron una calificación tomando como referencia la definición de cada competencia y los niveles de desarrollo (desarrollada, medianamente desarrollada, poco desarrollada y sin desarrollo), determinados por los comportamientos observables del diccionario de competencias. A criterio de las personas que participaron como evaluadores en el proceso piloto, estos son los resultados:

- Competencia compromiso. Definición: "Capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes".

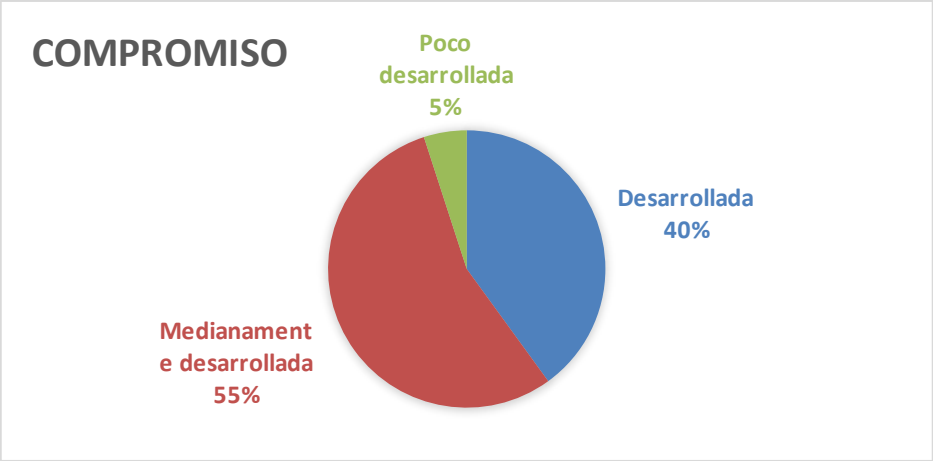


Figura 3: Resultado competencia universal compromiso

El 40% de los colaboradores evaluados tiene desarrollada la competencia universal de compromiso, mientras que un 55% de los colaboradores tiene medianamente desarrollada dicha competencia y un 5% tienen un nivel bajo de desarrollo la misma. Se concluye que es necesario que los colaboradores aumenten su compromiso con la organización asumiendo con responsabilidad las funciones asignadas y comprometiéndose a velar por el crecimiento de la organización.

- Competencia Iniciativa. Definición: "Es la predisposición a actuar proactivamente, hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo, sin que necesariamente medie autorización o presión del jefe inmediato".

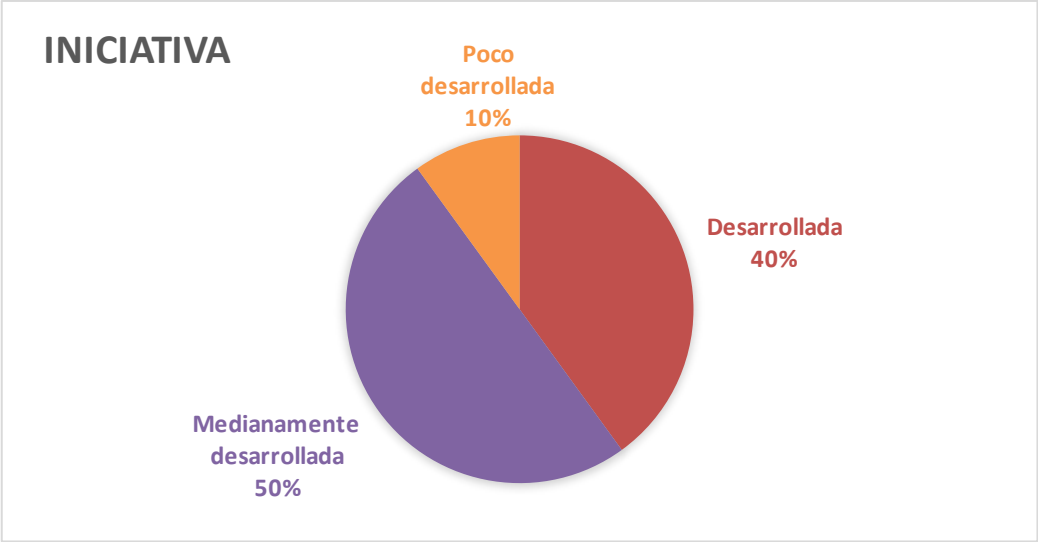


Figura 4: Resultado competencia universal iniciativa

El 40% de colaboradores evaluados tiene desarrollada la competencia universal de iniciativa, el 50% tiene un nivel medio de desarrollo de la misma y un 10% tiene un bajo nivel de desarrollo, por ello se evidencia que la competencia iniciativa debe ser trabajada en los colaboradores para que sean capaces de proponer y realizar mejoras en la ejecución de las funciones que se les han encomendado y que tengan la predisposición para actuar proactivamente sin necesidad de que se les haya impuesto alguna orden.

- Competencia Integridad. Definición: "Hace referencia a obrar con rectitud en consonancia con los valores morales y respetando las políticas organizacionales. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y actuar con honestidad en todo momento".

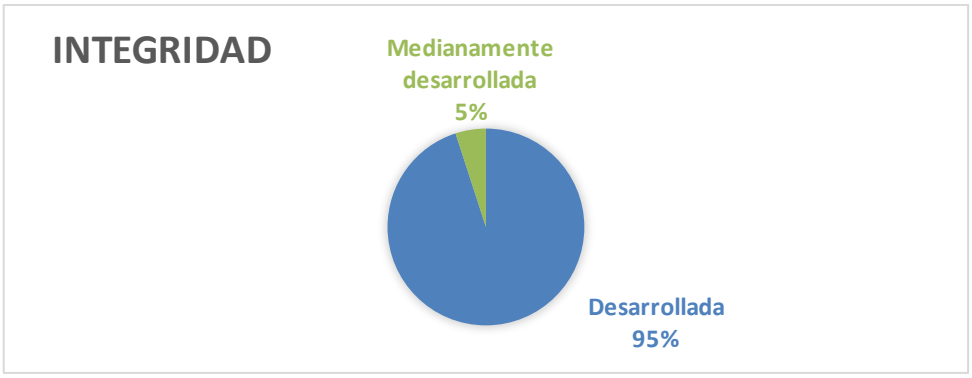


Figura 5: Resultado competencia universal integridad

El 95% de colaboradores evaluados tiene un nivel desarrollado de la competencia integridad y un 5% tiene un nivel medio de desarrollo de la misma, lo que da cuenta de que la mayoría de trabajadores obra con rectitud en consonancia con los valores morales y respetando las políticas organizacionales, lo cual es muy bueno para la empresa pues cuenta con personas integras.

- Competencia Orientación al Servicio. Definición: Es la disposición por servir y ayudar a los demás. Demuestra una preocupación constante por comprender y atender las necesidades y exigencias de los clientes tanto internos como externos.

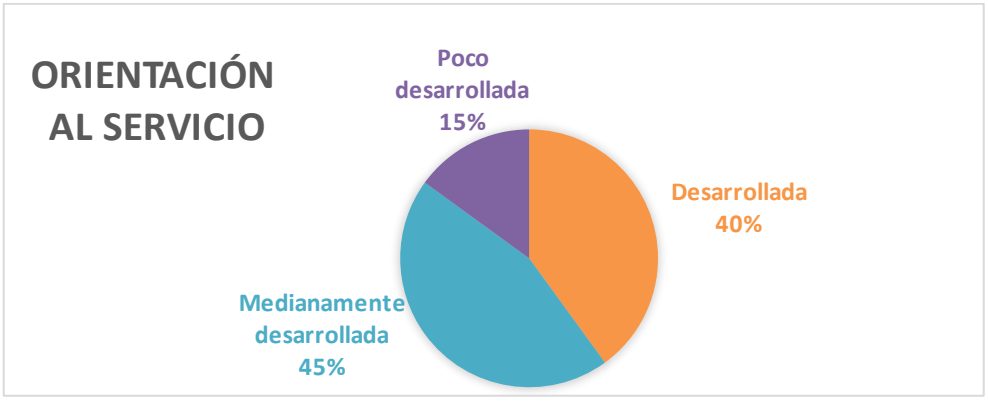


Figura 6: Resultado competencia universal orientación al servicio

El 40% de colaboradores evaluados tiene desarrollada la competencia de orientación al servicio, el 45% tiene un nivel medio de desarrollo de la misma y el 15% tiene un nivel bajo de desarrollo, con lo cual se puede concluir que es una competencia que necesita ser desarrollada pues el giro del negocio es netamente comercial y por ello es necesario que los trabajadores tengan siempre la disposición por servir y ayudar a las personas que acuden a la empresa demostrando preocupación constante por comprender y atender las necesidades y exigencias de los clientes tanto internos como externos.

- Competencia Trabajo en Equipo. Definición: "Implica colaborar y cooperar con otros, formar parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente, con el propósito de lograr la consecución de objetivos en común".

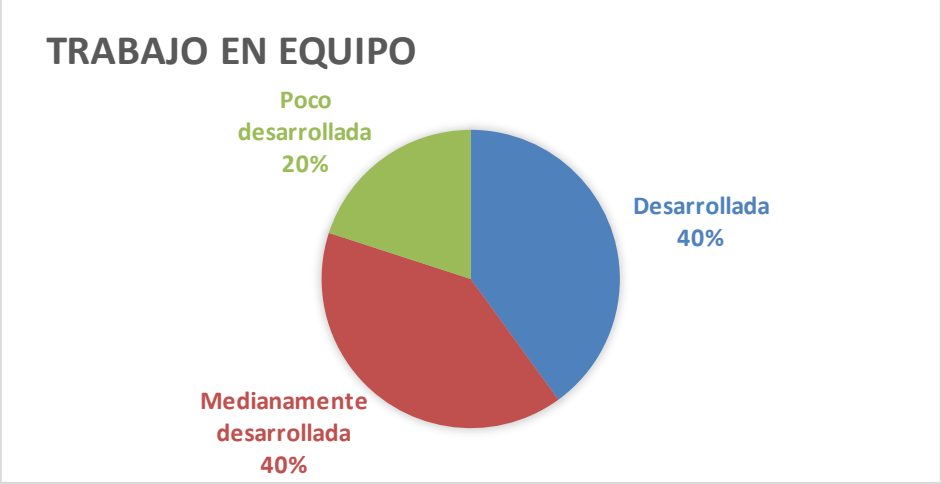


Figura 7: Resultado competencia universal trabajo en equipo

El 40% de los colaboradores evaluados tiene desarrolla la competencia universal de trabajo en equipo, otro 40% tiene un mediano desarrollo de la misma y un 20% tiene un nivel bajo de desarrollo de la competencia, con esta información se confirma la

necesidad de trabajar en el desarrollo de la misma ya que la colaboración y cooperación entre compañeros de trabajo asegura consecución de objetivos en común y afianza los vínculos entre trabajadores y áreas de la empresa.

Al igual que en las competencias universales, para evaluar las competencias específicas de cargo los evaluadores utilizaron como referencias el diccionario de competencias, tomando en cuenta las definiciones de cada una de ellas y niveles de desarrollo.

Las competencias específicas de cargo que se tomaron en cuenta con sus definiciones y niveles de desarrollo y se evaluaron fueron las siguientes:

Tabla 3:

Competencias específicas de cargo

Competencias específicas de cargo					
Auxiliar de Bodega	**Operador**	**Operador de montacargas**	**Bodeguero**	**Cajero**	**ACI - Recaudador**
Tolerancia al trabajo bajo presión	Tolerancia al trabajo bajo presión	Adaptación al entorno	Planificación y organización	Análisis numérico	Orientación a resultados
Atención al detalle	Atención al detalle	Precisión	orientación a resultados	Atención al detalle	Influencia y negociación
Adaptación al entorno	Precisión	Atención al detalle	Comunicación asertiva	Comunicación asertiva	Resolución de problemas
Comunicación asertiva	Orden y calidad	Orden y calidad	Liderazgo	Resolución de problemas	Comunicación asertiva
Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	Tolerancia al trabajo bajo presión	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
Asesor Comercial Interno	**Asesor Comercial Externo**	**Jefe de Sucursal**	**Supervisor de Sucursal**	**Jefe Operativo Comercial**	**Jefe Comercial**
Comunicación asertiva	Influencia y negociación	Orientación a resultados	Liderazgo	Planificación y organización	Planificación y organización
Planificación y organización	Orientación a resultados	Planificación y organización	Orientación a resultados	Liderazgo	Pensamiento estratégico

Orientación a resultados	Resolución de problemas	Liderazgo	Tolerancia al trabajo bajo presión	Influencia y negociación	Influencia y negociación
Influencia y negociación	Conocimiento del producto	Influencia y negociación	Influencia y negociación	Tolerancia al trabajo bajo presión	Orientación a resultados
Resolución de problemas	Planificación y organización	Tolerancia al trabajo bajo presión	Planificación y organización	Orientación a resultados	Liderazgo

De esta evaluación se obtuvieron los siguientes resultados:

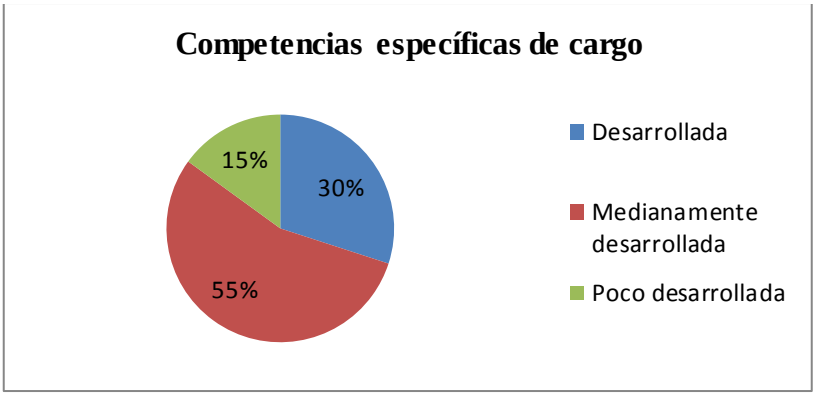


Figura 8: Resultado competencias específicas de cargo

Con respecto a la valoración de las competencias específicas de cargo se observó que el 30% de las mismas tiene un alto nivel de desarrollo, mientras que un 55% tiene un nivel medio de desarrollo por lo que es indispensable que se trabajen y desarrollen para llegar a su nivel máximo y las actividades esenciales del cargo puedan ser ejecutadas con mayor efectividad. El 15% restante de competencias tiene un nivel bajo de desarrollo por lo cual se deben llevar a cabo planes emergentes a los cuales se debe dar un seguimiento constante asegurando así la óptima ejecución de funciones de cada posición.

En la sección de cumplimiento de normativa se observaron los siguientes resultados:



Figura 9: Resultado cumplimiento de normativa I

El 100% de los colaboradores evaluados actúan en congruencia con los valores de Edimca, lo cual da cuenta de su interés por contribuir en la misión que se ha planteado para la empresa y su promesa de valor.

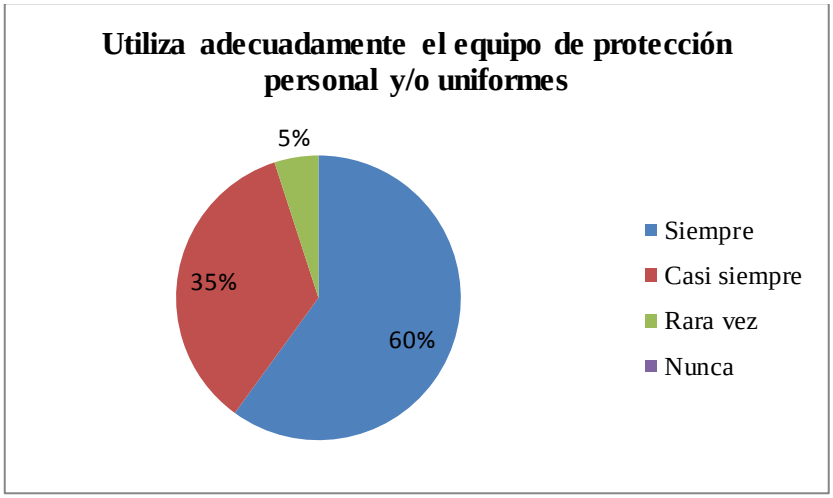


Figura 10: Resultado cumplimiento de normativa II

El 60% de colaboradores evaluados utiliza siempre su equipo de protección personal y/o uniformes, un 35% los utiliza casi siempre y un 5% los utiliza rara vez, es por ello que se debe dar seguimiento y si es necesario, se deben tomar acciones correctivas y disciplinarias para que todos los colaboradores sin excepción utilicen la dotación de uniformes y de quipos de protección personal para resguardar su seguridad

previniendo así los riesgos de trabajo y situaciones legales que pueden traer perdidas a la empresa debido a problemas con respecto a la seguridad y salud ocupacional.

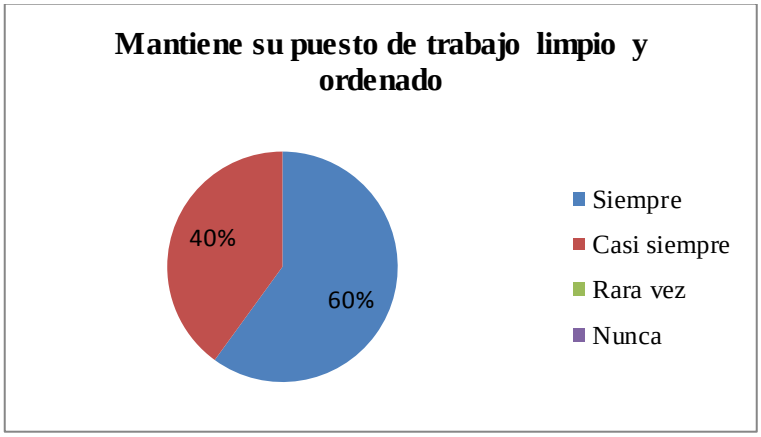


Figura 11: Resultado cumplimiento de normativa III

El 60% de los colaboradores evaluados siempre mantienen orden y limpieza en su puesto de trabajo y el 40% lo hacen casi siempre. La organización es fundamental para ejecutar de manera más eficaz las funciones encomendadas, es por ello que dentro de la retroalimentación los evaluadores buscaron que los colaboradores comprendan la importancia de la misma y busquen mejorar en este aspecto.

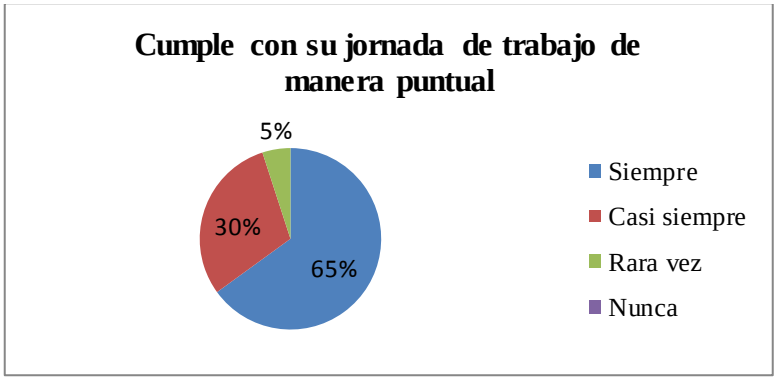


Figura 12: Resultado cumplimiento de normativa IV

El 65% de trabajadores siempre cumple con su jornada de trabajo de manera puntual, el 30% lo hace casi siempre y un 5% cumple rara vez, con estos resultados se evidencia que se debe trabajar en este aspecto buscando que la totalidad de colaboradores cumplan puntualmente con su jornada de trabajo.

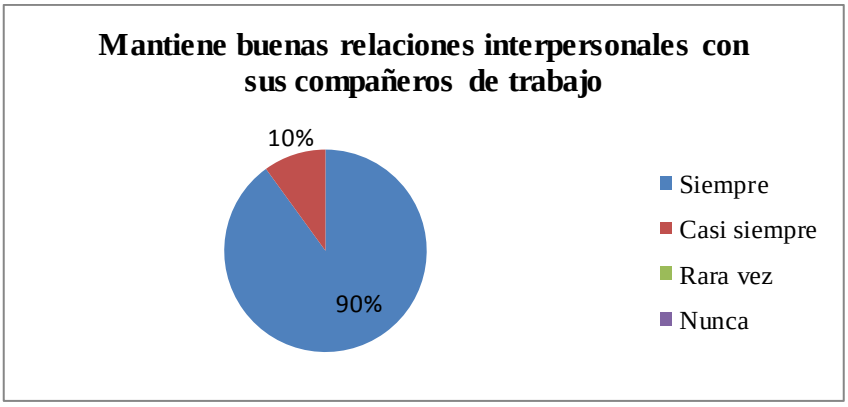


Figura 13: Resultado cumplimiento de normativa V

El 90% de los colaboradores mantiene siempre buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo mientras que un 10% lo hace casi siempre. Las personas por distintos motivos no suelen estar de acuerdo en todas las ocasiones, pero es importante que se trabaje en este aspecto para que pese a la diferencia en criterios, se puedan llegar a acuerdos que beneficien a los colaboradores y a la empresa sin que existan conflictos.

Durante la retroalimentación los jefes inmediatos explicaron a los colaboradores los motivos por los cuales asignaron la calificación en cada uno de los factores a evaluar en base a los parámetros establecidos en los formatos de evaluación; les dieron a conocer el nivel de desarrollo de las competencias universales y específicas de cargo. Los evaluadores también señalaron las fortalezas y oportunidades de mejora a cada

colaborador y establecieron acuerdos y compromisos referentes a la ejecución de sus actividades, los mismos que serán revisados en el siguiente periodo de evaluación, asimismo en base a los resultados establecieron necesidades de capacitación según la realidad de cada trabajador.

Con la aplicación de la encuesta a evaluadores se identificó que para ellos el propósito de la evaluación es encontrar fortalezas, valorar el compromiso del colaborador, tener un punto de vista objetivo, retroalimentar al personal a fin de gestionar planes de mejora, generar programas de capacitación. También consideraron que la evaluación permite mejorar personal y profesionalmente ya que se identifican aspectos del desempeño de cada colaborador que son susceptibles a ser mejorados.

Con respecto a la claridad del formato de evaluación diseñado, los evaluadores concuerdan en que el formato es útil y se adapta al giro del negocio puesto que es claro, objetivo y se enfoca en el cumplimiento de las responsabilidades esenciales y competencias de cada cargo ya que se diseñó basándose en información real sobre cada posición y con la participación de los directivos que cuentan con experiencia y conocimiento del negocio. Asimismo consideran que el formato aportó a la generación de indicadores de gestión para cada cargo con lo cual se puede evidenciar de manera clara y objetiva el desempeño de cada colaborador.

Para mejorar el proceso de evaluación, los jefes inmediatos consideran que se debe implementar documentos con formatos sencillos que deberán ser llenados semanalmente para contar con respaldos que garantizarán mayor exactitud y objetividad al momento de calificar a cada colaborador.

Como sugerencia respecto al proceso de evaluación del desempeño aportaron opinando que se debería evaluar las calificaciones logradas por grupos de ocupaciones para contrastarlas versus la apreciación subjetiva del evaluador y que a futuro sería ideal ir complementando la evaluación con una autoevaluación del colaborador y una evaluación entre compañeros de trabajo. También consideraron importante y necesario que la evaluación sea aplicada semestralmente y que las metas e indicadores se revisen cada tres meses o cada vez que cambien los presupuestos o necesidades de la empresa para realizar ajustes en caso de ser necesario.

Con los resultados se pudo evidenciar la pertinencia y coherencia de la herramienta de evaluación utilizada puesto que arrojó datos cuantitativos y cualitativos con los cuales se pudo medir el desempeño de cada uno de los colaboradores del área y también se pudo realizar un análisis general del rendimiento y nivel de desarrollo de las competencias del departamento comercial.

CAPÍTULO IV

4.1. Manual del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias para los colaboradores del Departamento Comercial.

Contenido

Introducción

1. Objetivos
2. Alcance
3. Periodicidad
4. Principios
5. Responsables
   - 5.1 Presidente Ejecutivo
   - 5.2 Jefes Inmediatos
   - 5.3 Área de Recursos Humanos
6. Aspectos previos
7. Niveles de aplicación de la Evaluación del Desempeño
8. Escalas de Calificación
9. Comité de Apelación
10. Efectos de la evaluación del desempeño
11. Formato de evaluación
12. Procedimiento
13. Fuentes de verificación
14. Sostenibilidad
15. Monitoreo
16. Evaluación
17. Cronograma

INTRODUCCIÓN

El presente manual de evaluación del desempeño por competencias de EDIMCA C.A constituye un instrumento formal de la empresa que servirá de apoyo para la gestión interna y ejecución óptima del proceso de evaluación de los colaboradores del departamento comercial (retail y mayoreo), ya que contiene en forma ordenada y coherente información que determina los pasos que se deben seguir para que el procedimiento sea ejecutado de manera objetiva.

Mediante el manual se busca facilitar y aclarar aspectos relevantes sobre la ejecución de la evaluación, pues incluye el proceso, fases, plazos de aplicación, parámetros y escalas de medición que se utilizarán para obtener los resultados. La evaluación del desempeño laboral es un instrumento que será aplicado a los colaboradores con el fin de determinar el nivel de rendimiento en las actividades asignadas al cargo durante un periodo de tiempo determinado, también servirá para medir el nivel de desarrollo de las competencias universales, específicas de cargo, y valorar aspectos relevantes en el ejercicio diario de sus labores.

1. **Objetivos.-**

a) Determinar el rendimiento de los colaboradores del área comercial de la empresa.

b) Ofrecer una retroalimentación clara y objetiva de las fortalezas y áreas de mejora.

c) Facilitar la toma de decisiones en cuanto a ascensos, desvinculaciones, promociones y salario para que se lo realice de manera objetiva.

d) Aportar al desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la empresa.

e) Establecer acciones que permitan una mejor administración del talento humano que trabaja en la empresa.

f) Determinar oportunidades de mejora en el desempeño y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales.

2. Alcance.- En esta primera fase está dirigida a los colaboradores del área de retail y mayoreo de la empresa, que son la fuerza comercial distribuida en 24 puntos de venta a nivel nacional y 3 canales de distribución (construcciones, cuentas claves, distribuidores y franquicias).

3. Periodicidad.- El proceso de evaluación se deberá ejecutar de manera semestral, es decir, se realizará dos veces en el año.

4. Principios.- El sistema de evaluación del desempeño por competencias de EDIMCA C.A. se basa en los siguientes principios determinados y validados por la alta dirección de la empresa en consecuencia con los valores organizacionales (EDIMCA, 2016):

a) Importancia.- Los resultados de la evaluación del desempeño por competencias serán considerados como datos trascendentales e importantes para la definición de objetivos y la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los colaboradores a la empresa.

b) Igualdad.- Se evaluará el desempeño laboral de los colaboradores sobre la base de la descripción y perfiles de cargo por competencias actualizado de la empresa.

c) Fiabilidad.- Los resultados de la evaluación del desempeño por competencias deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del cargo y lo cumplido por el colaborador, en relación con los resultados esperados sobre las responsabilidades y funciones establecidas.

d) Confidencialidad.- Los datos e información obtenidos en la evaluación serán administrados adecuadamente, de modo que lleguen exclusivamente a quien esté autorizado a conocerlos.

e) Dependencia.- Los resultados de la medición se consideran un elemento de dependencia recíproca con los resultados reflejados por la empresa, el cliente externo, el cliente y procesos internos.

f) Consecuencia.- El sistema de evaluación derivará políticas que tendrán incidencia en la empresa, en los procesos y procedimientos de la misma y en el desarrollo de los colaboradores en cuanto a su productividad.

5. Responsables.- Los responsables del sistema de evaluación del desempeño por competencias son:

- **Presidente Ejecutivo.-** Responsabilidades:

a) Aprobar la metodología de evaluación del desempeño.

b) Aprobar cronograma de capacitación a evaluadores y evaluación del desempeño.
c) Disponer la implementación de la evaluación del desempeño por competencias laborales.
d) Participar en el comité de apelación de la evaluación del desempeño.

- **Jefes Inmediatos.-** Responsabilidades:

a) Asistir a la capacitación sobre la evaluación del desempeño por competencias.
b) Establecer junto al colaborador que será evaluado las metas que serán tomadas en cuenta al momento de la evaluación, alineándolas a los objetivos estratégicos de la empresa, en coordinación con el área de recursos humanos.
c) Evaluar el desempeño de los colaboradores a su cargo, de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa.
d) Determinar fortalezas y oportunidades de mejora en el rendimiento laboral del colaborador.
e) Identificar necesidades de capacitación del colaborador en base a los resultados obtenidos en la evaluación.
f) Retroalimentar al colaborador sobre los resultados obtenidos y establecer acuerdos de acción entre ambas partes para determinar plazos y acciones de mejora.

- **Área de Recursos Humanos.-** Responsabilidades:

  Coordinadora de Selección y Desarrollo Organizacional

  Analista de Selección y Desarrollo Organizacional

a) Socializar en la empresa el tema de la evaluación del desempeño por competencias.

b) Realizar cronograma de evaluación.

c) Capacitar a los evaluadores y evaluados.

d) Coordinar la ejecución de la evaluación del desempeño por competencias.

e) Instrumentar y consolidar la información y resultados de la evaluación a los colaboradores.

f) Coordinar con los jefes inmediatos la retroalimentación a los colaboradores evaluados.

Gerente de Recursos Humanos

g) Determinar con los evaluadores las posibles estrategias que permitirán cubrir las oportunidades de mejora halladas.

h) Establecer acciones que permitan el desarrollo del personal de la empresa.

i) Participar en el comité de apelación de la evaluación del desempeño.

6. Precondiciones.- La empresa debe contar con el plan estratégico y los descriptivos y perfiles de cargo por competencias actualizados para dar paso al proceso de evaluación.

7. Niveles de aplicación de la evaluación del desempeño.- La evaluación del desempeño se aplicará en los siguientes niveles:

a) Evaluadores.- El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluadores a los colaboradores que tengan personal bajo su supervisión y coordinación.

b) Evaluados.- Se considera como evaluados a todos los colaboradores de la empresa, previo cumplimiento de los siguientes requisitos:

b.1. La antigüedad de la persona evaluada en la empresa debe ser mínima de 90 días.

b. 2. En el caso de colaboradores que se hayan vinculado recientemente a la empresa, los resultados de evaluación del periodo de prueba que se aplica a los 90 días serán considerados como parte de la evaluación del desempeño.

b.3 Los colaboradores que hayan trabajado en dos o más sucursales o, áreas de la empresa, dentro del periodo de evaluación, serán evaluados por los respectivos jefes inmediatos de esas áreas y los resultados serán promediados, para obtener el resultado global.

8. Escalas de Calificación.- Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cuantitativas y cualitativas.

La valoración y asignación de calificaciones, está determinada por factores que tienen diferentes ponderaciones, que totalizan la evaluación en un 100%.

a) Evaluación del desempeño de los colaboradores en base a indicadores de gestión del cargo y metas establecidas (50%).- El evaluador otorga una calificación sobre 100% en cada actividad, tomando en cuenta el nivel de cumplimiento del colaborador con respecto a la meta establecida, el promedio de la calificación de todas las actividades equivale al 50% del total de la evaluación.
b) Evaluación de competencias universales (15%).- El evaluador deberá escoger marcando con una "X" una de las siguientes opciones: desarrollada, medianamente desarrollada, poco desarrollada y sin desarrollo para evaluar el nivel de desarrollo de las competencias universales que ha evidenciado en el colaborador evaluado durante el periodo de evaluación establecido, el promedio de las competencias universales equivale al 15% del total de la evaluación.
c) Evaluación de competencias específicas del cargo (20%).- El evaluador deberá escoger marcando con una "X" una de las siguientes opciones: desarrollada,

medianamente desarrollada, poco desarrollada y sin desarrollo para evaluar el nivel de desarrollo de competencias específicas que ha evidenciado en el evaluado en relación a la ejecución de las actividades inherentes al cargo que ocupa, el promedio de las competencias específicas de cargo equivale al 20% del total de la evaluación.

d) Evaluación de factores de cumplimiento de normativa (15%).- El evaluador deberá escoger marcando con una "X" una de las siguientes opciones: siempre, casi siempre, rara vez y nunca para calificar el cumplimiento de los factores. El promedio del cumplimiento de normativa equivale al 15% del total de la evaluación.

La sumatoria total de la evaluación será sobre el 100% y los resultados dependiendo de la calificación serán los siguientes:

< - 50% = Insuficiente

51% - 70% = Regular

71% - 85% = Buena

86% - 99% = Muy Buena

100% = Excelente

Insuficiente: resultados que no se acercan al mínimo aceptable.

Regular: obtiene resultados menores al mínimo aceptable.

Buena: obtienen resultados que están dentro del rango mínimo aceptable de productividad.

Muy Buena: mantiene un nivel aceptable de productividad.

Excelente: cumple con todos objetivos y metas programadas.

9. Comité de Apelación.-

En la fase de retroalimentación el jefe inmediato y el colaborador mantienen una conversación en la cual destacan los logros y establecen compromisos en base a las oportunidades de mejora detectadas, de no quedar claro el establecimiento de la calificación para el colaborador este puede acudir al comité de apelación para solicitar recalificación.

En la reunión de comité se deben indagar las razones por las cuales el colaborador no está de acuerdo con la calificación y posterior a ello se hará el análisis de la sección respectiva. El comité podrá ratificar la evaluación dada por el jefe inmediato o rectificar la calificación en la sección pertinente sobre la base de reportes de gestión.

El Comité estará conformado por:

a) El presidente ejecutivo de la empresa, o delegado;
b) El gerente de retail, o delegado;
c) La gerente de recursos humanos, o delegado;
d) Representante del proceso de evaluación

Plazo de apelación.- El colaborador podrá presentar su reclamo al área de recursos humanos, en el término de tres días a partir de la notificación del resultado de la calificación, para dar paso a la revaloración.

10. Efectos de la Evaluación del Desempeño.- Los resultados de la evaluación del desempeño serán los insumos para aplicar las políticas de promoción, reconocimiento, ascenso o desvinculación, a través de las cuales se procurará mejorar los niveles de productividad. Los efectos de la evaluación son los siguientes:

a) El colaborador que obtenga la calificación de **excelente o muy buena**, será considerado para la aplicación de políticas de incentivos, reconocimiento, ascensos, dentro de la empresa.
b) El colaborador que obtenga la calificación de **buena**, será considerado para la aplicación de políticas de reconocimiento, ascenso, capacitación, desarrollo de competencias.
c) El colaborador que obtenga la calificación de **regular**, será evaluado nuevamente en el plazo de tres meses y se emprenderá un plan emergente de desarrollo para que mejore su desempeño.
d) El colaborador que obtuviere la calificación de **insuficiente**, será analizado y en caso de ser necesario será desvinculado de la empresa.

Se llevarán a cabo estos efectos en relación a la calificación obtenida, salvo que el colaborador hubiera presentado reclamo por escrito al área de recursos humanos indicando los motivos de su inconformidad, en cuyos casos las decisiones se tomarán solo después de que el comité de apelación ratifique la calificación.

11. Formato de evaluación del desempeño por competencias

Este manual contiene 21 formatos de evaluación del desempeño por competencias (Anexo 14), las secciones del formato son:

a. **Datos de identificación.-** En este apartado se escribieron los nombres completos y el cargo que ocupan tanto el evaluado como el evaluador, la sucursal o área de trabajo y el periodo de evaluación.
b. **Evaluación de actividades esenciales del cargo.-** En este apartado se escribieron las actividades esenciales de cada cargo, se estableció el

indicador y la fórmula del indicador que permite medir el cumplimiento de la actividad, el jefe inmediato estableció la meta y al momento de la evaluación valora el cumplimiento de la misma.

c. **Competencias universales.-** Se agregaron las competencias universales establecidas por la empresa para todos los colaboradores, con sus respectivas definiciones, el evaluador califica el nivel de desarrollo de las mismas.

d. **Competencias específicas del cargo.-** Se define las competencias específicas para el cargo que se está evaluando y el jefe inmediato califica el nivel de desarrollo de las mismas en relación a la ejecución de las actividades inherentes al cargo por parte del colaborador evaluado.

e. **Cumplimiento de normativa.-** El jefe inmediato evalúa a cada colaborador en aspectos relevantes sobre el cumplimiento de procedimientos normativos de la empresa que son: su actuar es consistente y congruente con los valores de la organización, hace uso adecuado del equipo de protección personal y uniformes, mantiene su puesto de trabajo en orden y aseado, cumple con su jornada de trabajo de manera puntual, mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

f. **Fortalezas.-** El evaluador redacta las fortalezas halladas en el colaborador durante el periodo de evaluación señalado.

g. **Oportunidades de mejora.-** Luego de identificar aspectos a mejorar, el evaluador redacta las acciones que el colaborador debe implementar para mejorar en su gestión.

h. **Acuerdos y Compromisos.-** Tanto el evaluado como el evaluador acuerdan acciones de mejora y plazos de implementación de las mismas y los redactan para tener constancia del compromiso adquirido.

i. **Necesidades de capacitación.-** El evaluador debe señalar las necesidades de capacitación que ha identificado en el evaluado, las cuáles asegurarían una mejora en el cumplimiento de las metas establecidas para el cargo y permitirían el desarrollo del colaborador.

j. **Observaciones.-** En el caso de que el evaluado quiera añadir algún aspecto o expresar inconformidad con el resultado de la evaluación lo agrega en este apartado para dejar constancia por escrito.

k. **Nombres, firmas, fecha.-** Se agregan las firmas de ambas partes y la fecha de la evaluación.

12. Procedimiento:

Tabla 4:

Representación de actividades, indicadores, responsables y presupuesto

ACTIVIDAD	INDICADORES	RESPONSABLES	INSUMO	PRESUPUESTO
Elaborar el cronograma de actividades de Evaluación del Desempeño para el periodo correspondiente	Actividades programadas	Coordinadora y Analista de Selección y DO	Manual de Evaluación del Desempeño	N/A
Revisar y aprobar cronograma de actividades	Cronograma aprobado	Gerente de Recursos Humanos	Manual de Evaluación del Desempeño	N/A
Sociabilizar sobre el proceso de evaluación a todos los colaboradores	Comunicación organizacional, correos electrónicos enviados, anuncios en carteleras	Coordinadora y Analista de Selección y DO	Comunicación organizacional, correos electrónicos, carteleras	N/A
Atender cualquier inquietud de los trabajadores con el propósito de que los evaluados conozcan sobre el objetivo y los parámetros de la evaluación.	Inquietudes atendidas	Coordinadora y Analista de Selección y DO	N/A	N/A
Establecer listado de evaluadores y evaluados	Listado elaborado	Coordinadora y Analista de Selección y DO	Base actualizada del personal	N/A

Coordinar la capacitación para evaluadores	Cronogramas de capacitaciones	Coordinadora y Analista de Selección y DO	Recursos tecnológicos	N/A
Capacitar a los evaluadores para que conozcan el proceso a seguir	Registro asistencia capacitación	Coordinadora y Analista de Selección y DO	Formatos de evaluación Diccionario de competencias Presentación	500 dólares
Supervisar la ejecución de las actividades y solicitar evidencias que demuestren el cumplimiento de las metas.	Formato con establecimiento de metas	Jefes inmediatos	Manual de Evaluación del Desempeño	N/A
Calificar de acuerdo a los parámetros establecidos en el formato, imprimir, retroalimentar y solicitar firma del evaluado.	Formatos de evaluación calificados	Jefes inmediatos	Formatos de evaluación y retroalimentación	500 dólares
Recibir evaluaciones, tabularlas y elaborar informe estadístico de las calificaciones obtenidas en el semestre en curso.	Informe estadístico	Coordinadora y Analista de Selección y DO	Formatos de evaluación y retroalimentación	N/A
Elaborar y entregar carta dirigida a cada evaluado indicando la calificación de la evaluación	Carta de calificación	Coordinadora y Analista de Selección y DO	Cartas resultados de evaluación	N/A
En caso de no estar de acuerdo, elaborar carta dirigida a la Gerencia de Recursos Humanos para expresar inconformidad con la calificación	Carta de apelación	Evaluados		N/A
Presidir comité de reclamos para los casos de desacuerdo con la calificación	Informe resolución	Presidente Ejecutivo Gerente de Retail Gerente de Recursos Humanos		N/A

13. Fuentes de verificación

- Formatos de evaluación del desempeño por competencias
- Listado de capacitación evaluadores
- Manual de evaluación por competencias
- Actas de retroalimentación

14. Sostenibilidad

El proceso de evaluación será sostenible en el tiempo ya que se aplicará cada 6 meses, en coordinación con el área de Recursos Humanos que se encargará de realizar ajustes a la herramienta conforme a las necesidades.

15. Monitoreo

El proceso de evaluación del desempeño será monitoreado a través de reuniones mensuales para verificar el cumplimiento de las actividades descritas en el cronograma y determinar ajustes de ser necesario, con respecto a los indicadores planteados para cada evaluación.

16. Evaluación

Para medir el impacto del proceso implementado se realizará el seguimiento a lo acuerdos establecidos en la fase de retroalimentación y con indicadores de productividad. Adicionalmente el departamento de Auditoría Interna, verificará el cumplimiento de los principios establecidos en el manual de evaluación del desempeño con el objetivo de asegurar la objetividad del proceso**.**

17. Cronograma

Tabla 5:

Cronograma proceso evaluación del desempeño

ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**	**1**	**2**	**3**	**4**
Elaborar el cronograma de actividades de Evaluación del Desempeño para el periodo correspondiente																								
Revisar y aprobar cronograma de actividades																								
Sociabilizar sobre el proceso de evaluación a todos los colaboradores																								
Atender cualquier inquietud de los trabajadores con el propósito de que los evaluados conozcan sobre el objetivo y los parámetros de la evaluación.																								
Establecer listado de evaluadores y evaluados																								
Coordinar la capacitación para evaluadores																								
Capacitar a los evaluadores para que conozcan el proceso a seguir																								
Supervisar la ejecución de las actividades y solicitar evidencias que demuestren el cumplimiento de las metas.																								
Calificar de acuerdo a los parámetros establecidos en el formato, imprimir, retroalimentar y solicitar firma del evaluado.																								
Recibir evaluaciones, tabularlas y elaborar informe estadístico de las calificaciones obtenidas en el semestre en curso.																								
Elaborar y entregar carta dirigida a cada evaluado indicando la calificación de la evaluación																								
En caso de no estar de acuerdo, elaborar carta dirigida a la Gerencia de Recursos Humanos para expresar inconformidad con la calificación																								
Presidir comité de reclamos para los casos de desacuerdo con la calificación																								

V. Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- En el diseño del sistema de evaluación del desempeño fue trascendental tomar en cuenta el plan estratégico de la empresa, para alinear el formato a los objetivos y procedimientos de la misma utilizando una metodología adecuada.

- El sistema de evaluación por competencias diseñado será de gran importancia pues podrá extenderse a toda la organización y constituye una fortaleza para la empresa porque permite establecer planes de acción a favor del personal y de la organización.

- Realizar una capacitación adecuada sobre la evaluación del desempeño incide en el éxito de la misma, puesto que el proceso fluye cuando se ha esclarecido de manera adecuada la metodología, los formatos a ser utilizados y las escalas de medición.

- El compromiso y la objetividad en los evaluadores constituyeron factores clave para llevar a cabo el proceso de validación del sistema diseñado, ya que participaron activamente y durante la aplicación del plan piloto aportando con conocimientos sobre la empresa que permitieron ajustar la herramienta.

- El instrumento diseñado cumplió con las expectativas iniciales puesto que logró medir el rendimiento laboral de los colaboradores en relación a metas establecidas y a las competencias universales y específicas de cargo dentro del periodo de tiempo establecido.

- A través del plan piloto se obtienen los insumos necesarios para elaborar el manual de evaluación del desempeño, en el cual se expresan lineamientos a seguir en el proceso de evaluación con el propósito de mantener objetividad.

5.2 Recomendaciones

- Realizar el levantamiento de todos los perfiles de los cargos existentes en la empresa para mantener el manual de perfiles actualizado y que el mismo sirva de insumo a los ocupantes de las posiciones, jefes inmediatos y demás áreas de la empresa que lo requieran.

- Replicar el proceso de evaluación del desempeño por competencias a todos los colaboradores de Edimca para medir el rendimiento laboral de manera individual y realizar un análisis global de toda la empresa.

- Continuar aplicando la evaluación del desempeño por competencias en la empresa en los periodos posteriores, y que la periodicidad del mismo sea de 6 meses debido al giro del negocio, ya que permite medir el índice de productividad y de cumplimiento de metas y objetivos, al mismo tiempo da insumos que permiten identificar estrategias para mejorar como compañía.

- Mantener la colaboración y apoyo de la presidencia ejecutiva de la empresa en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño por competencias.

- Extender la evaluación de 90 a una de 360 grados donde participen los jefes, los pares y el colaborador evaluado, pues la misma permitirá medir de manera global e integral el rendimiento laboral de los colaboradores.

- En base a los resultados de la prueba piloto, diseñar e implementar un **p**lan de reconocimientos e incentivos que contenga estímulos económicos, reconocimientos verbales y escritos, permisos para estudios, cursos de capacitación y desarrollo de competencias; y en general actividades motivacionales para los colaboradores que obtengan la calificación de excelente o supera la meta.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluación de 360º.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2006). *Selección por Competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias La Trilogía. Las 60 competencias más desarrolladas.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: la trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I.* Ediciones Granica: Buenos Aires.

Alles, M. (2010). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°.* Buenos Aires: Ediciones Granica .

Alles, M. (2011). *Martha Alles Capital Humano*. Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de Martha Alles Capital Humano: http://www.marthaalles.com/modelo-de-competencias.php

Alles, M. (2012). *Diccionario de Términos: Recursos Humanos.* Buenos Aires : Ediciones Granica.

Alvear, A. (2012). *Diseño del programa de evaluación del desempeño por competencias laborales para la empresa Súper Pa-Co: proyecto aplicado a los grupos ocupacionales senior y junior para el año 2012.* Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Arias, S. (2012). Diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño para CODISUR. Quito.

Bueno, D. (2013). *Welcome.* Bloomington: Palibro.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Educación.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, Quita Edición.* Bogotá: McGraw Hill Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México, D. F. : McGraw Hill Interamericana, S.A.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal.* México: Pearson Educación.

Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Décimoprimera ed.). México, D. F.: Pearson Educación.

Díaz , M. (2005). *Diccionario de competencias laborales*. Bogotá: Psicom.

EDIMCA. (2015). *Catálogo de Productos 2015-2016.* Quito.

EDIMCA. (2016). Recuperado el 23 de 02 de 2016, de Empresa Durini Industria de Madera C.A. EDIMCA : http://www.edimca.com.ec/edimca/empresa

Endesa Chile. (Septiembre de 2006). Obtenido de Endesa Chile: http://www.endesa.cl/ES/CONOCENOS/GOBIERNO/Documents/Reglamentos/Pol%C3%ADticas_y_Procedimientos_de_Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_por_Competencias_Conductuales.pdf

Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina.* México: Pearson Educación.

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

García Gil, M. (2012). *Competencias laborales: Método para evaluarlas.* México: Trillas.

García, A., & Bòria Reverter, S. (2006). *Los nuevos emprendedores: Creación de empresas en el siglo XXI.* Barcelona: Universidad de Barcelona.

Gómez, W. (2012). *Prácticas empresariales.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias.* Barranquilla: Ediciones Uninorte.

Hay Group, (2008). *Técnica Hayde Análisis y Descripción de Cargos.* Bogotá: Hay Group.

Hernández, R. (2006). *Métodología de la Investigación.* México, D.F.: McGraw Hill.

Lladó, D., Sánchez, L., & Navarro, M. (2013). *Competencias Profesionales y Empleabilidad.* Estados Unidos de América: Palibrio LLC.

Luecke , R. (2007). *Gestión del desempeño. Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores .* Barcelona: Ediciones Deusto.

Martínez, M. (2003). *La Gestión Empresarial. Equilibrando Objetivos y Valores.* Madrid: Diaz de Santos.

Matos, F. (2013). *Evaluación del Desempeño Laboral . Escuela de Organización Industrial*.

Moreno, J. (2016). *Especialista en Gestión y evaluación del desempeño*, Ecuador: Asociación de Gestión Humana del Ecuadorvaluación del Desempeño Laboral .

Moreno, J. (2016). *Evaluación y Desarrollo de Competencias*, Ecuador: Asociación de Gestión Humana del Ecuadorvaluación del Desempeño Laboral .

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo.* México: Thomson Learning.

Ortegón , W., Camacho, L., & Sánchez, K. (2013). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia.* Obtenido de Universidad Nacional Abierta y a Distancia: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_5_evaluacin_del_desempeo_por_competencias.html

Pereda, S., & Berrocal , F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias.* Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Porret, M. (2014). *Gestión de Personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.* Madrid: ESIC.

Psicología Online. (5 de Junio de 2015). Obtenido de Psicología Online: http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html

Rábago, E. (2010). *Gestión por Competencias.* Madrid: Netbiblo.

Ramírez, J. (2006). *academia.edu.* Recuperado el 20 de Febrero de 2015, de academia.edu: http://www.academia.edu/4070650/Competencias_para_el_Liderazgo_HAY_GROUP

Rivera, R. (2015). Evaluación de desempeño basado en competencias. *iClaves claves para la innovación*.

Saracho, J. (2005). *Un Modelo General de Gestión por competencias.* Santiago de Chile: RIL, editores.

Sherman, S. (2011). *El marco para la gestión del desempeño.* Bersin & Associates.

Vargas, J. (20 de Febrero de 2015). Evaluación del desempeño. (N. Jarrín, & S. Mejía, Entrevistadores)

Vecino Pico, J. (2007). La importancia de la gestión del desempeño. *GestioPolis*.

Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administración de recursos humanos.* México: Pearson Educación.

Wayne, M., & Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos.* Mexico: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Formato descriptivo y perfil de cargo por competencias.

DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE CARGOS

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 00-DC-LLLL

NOMBRE DEL CARGO:

DEPARTAMENTO:

ÁREA:

SUCURSAL:

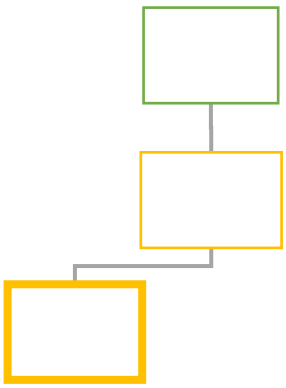
REGIÓN:

JEFE INMEDIATO:

SUPERVISA A:

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO:

II. ORGANIGRAMA



III. MISIÓN

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

a) …
b) …
c) …
d) …

COMPLEMENTARIAS

e) …
f) …
g) …
h) …
i) …

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	
- *Trabajo en Equipo*	
- *Compromiso*	
- *Iniciativa*	
- *Integridad*	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	Nivel
-	
-	
-	
-	
-	

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia		**Disponibilidad para viajar**	

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales

Formación Complementaria:	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿EL cargo maneja presupuesto?	SI		NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	
EXTERNAS	

JEFE INMEDIATO **GERENTE DE RRHH**

Fecha de Aprobación:

Anexo 2. Presentación taller de descriptivos y perfiles de cargo






Dinámica
LA PELOTA PREGUNTONA
OBJETIVO
Llamar la atención de los participantes e integrar al grupo
Los participantes deberán lanzar la pelota a uno de sus compañeros, y hacerle una pregunta.
El participante recibe la pelota, responde y formula una pregunta para otro compañero, al finalizar las conductoras harán preguntas para ver que tan atentos estuvieron en la dinámica. Quienes no respondan tendrán que realizar una penitencia.
Prezi


Objetivo
Desarrollar durante el taller la descripción y el perfil del cargo que usted desempeña en EDIMCA actualmente para que el mismo sirva de insumo en el desempeño de sus funciones y optimice los procesos de la empresa
IMPORTANCIA DE LOS DESCRIPTIVOS DE CARGO
¿QUÉ ES UN DESCRIPTIVO DE CARGO?
Análisis
Enumeración
Cargos
Personas
Hechos
Juicios de Valor
Prezi

¿QUÉ ES UN DESCRIPTIVO DE CARGO?

Análisis	Enumeración
Cargos	Personas
Hechos	Juicios de Valor

IMPORTANCIA DE LOS DESCRIPTIVOS DE CARGO



- Agiliza los procesos de Recursos Humanos

- Sitúa a los diferentes cargos dentro de la estructura organizacional

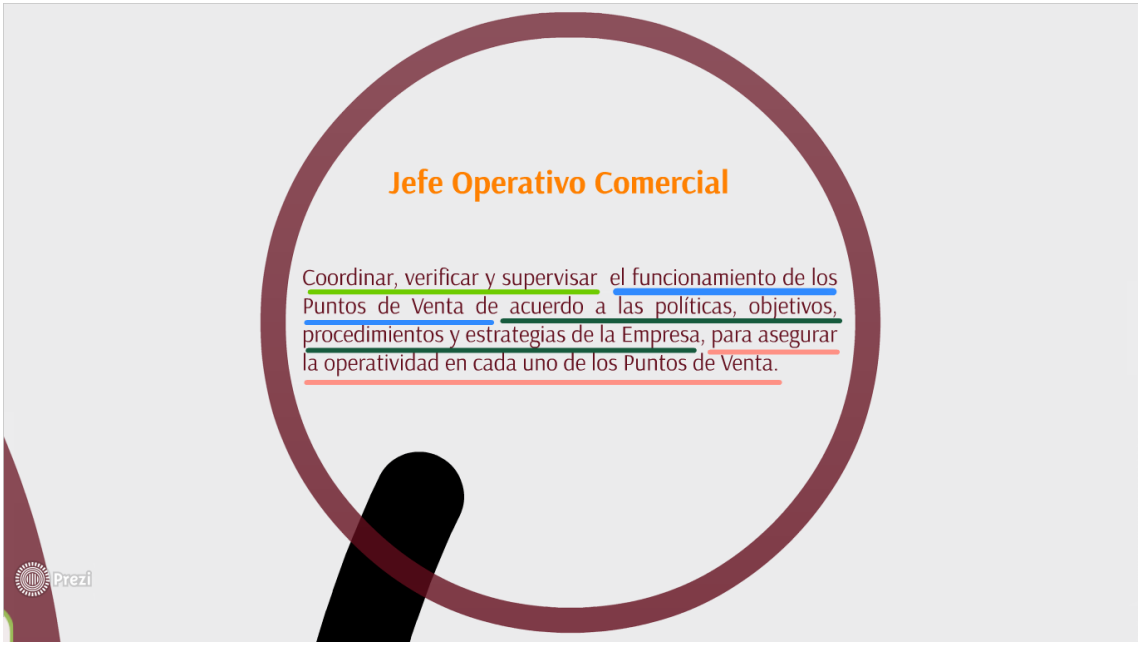


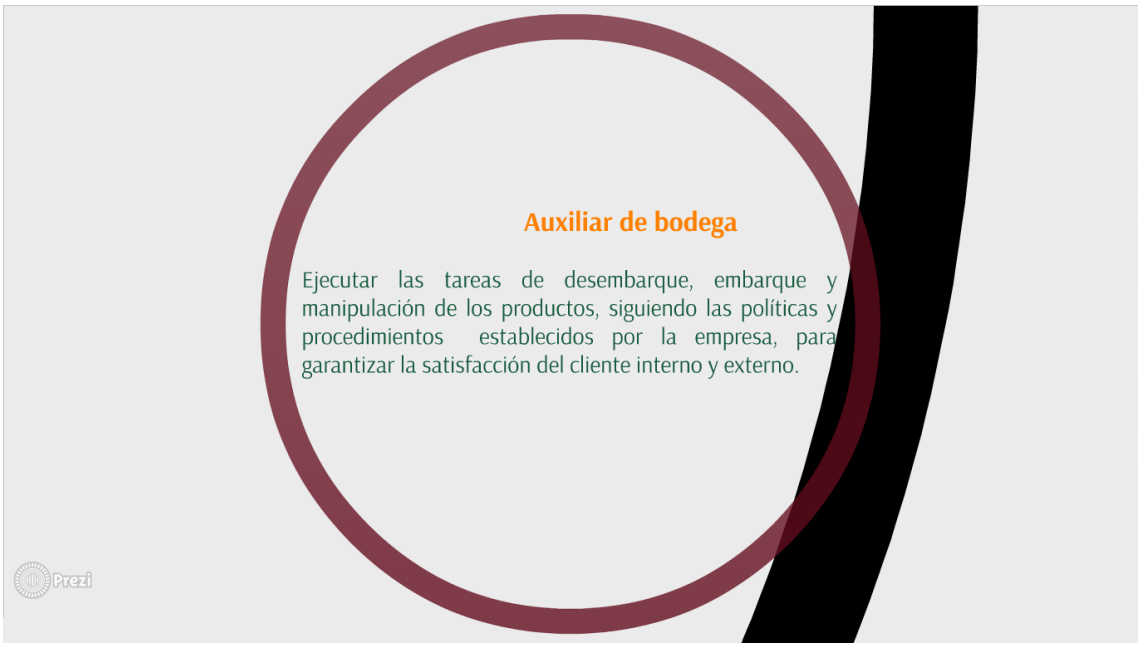

- Da una noción clara al ocupante del cargo sobre sus funciones, es decir qué hace, cómo lo hace, para qué, cuál es su importancia en el contexto organizativo.
Prezi


Elementos del Descriptivo de Cargo
Identificación
Es el conjunto de datos que permiten situar el cargo dentro de la organización en el momento actual
Nombre del cargo
Departamento
Área
Región
Jefe inmediato
Supervisa a
Misión del cargo
Indica la razón de ser del cargo/rol, de forma general, en toda la organización
Competencia Laboral
Prezi

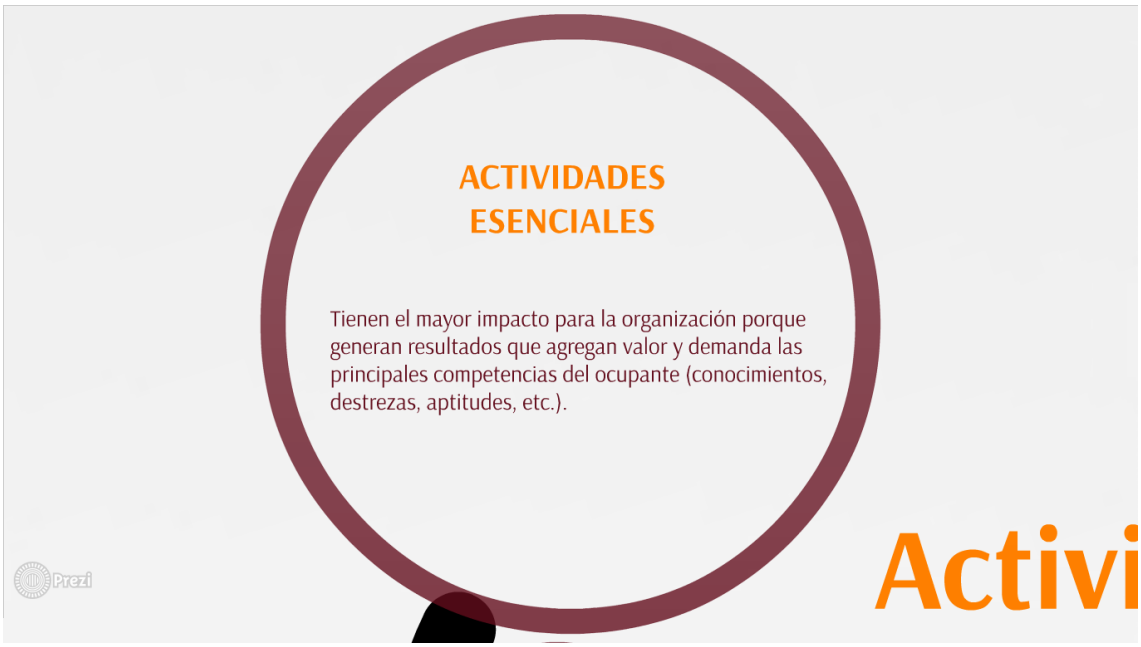

Identificación
Es el conjunto de datos que permiten situar el cargo dentro de la organización en el momento actual
Nombre del cargo
Departamento
Área
Región
Jefe inmediato
Supervisa a
Acción Organizativa
• ¿Qué hace?
• Acción o acciones que el cargo realiza.
• Verbos en infinitivo
Prezi


Misión del cargo
Indica la razón de ser del cargo/rol, de forma general, en toda la organización
Acción Organizativa
• ¿Qué hace?
• Acción o acciones que el cargo realiza.
• Verbos en infinitivo
Función Encomendada
• ¿Sobre qué?
• Actividad especializada.
• Determinar en forma global y delimitada.
Determinación de Guías
• ¿De acuerdo con que?
• Guías e instrucciones recibidas para desarrollar la misión.
• Estrategias-Reglas
Resultado Global
• ¿Para qué?
• Resultado más significativo que aporta a la Organización.
• Definido en forma permanente y directa.
Prezi

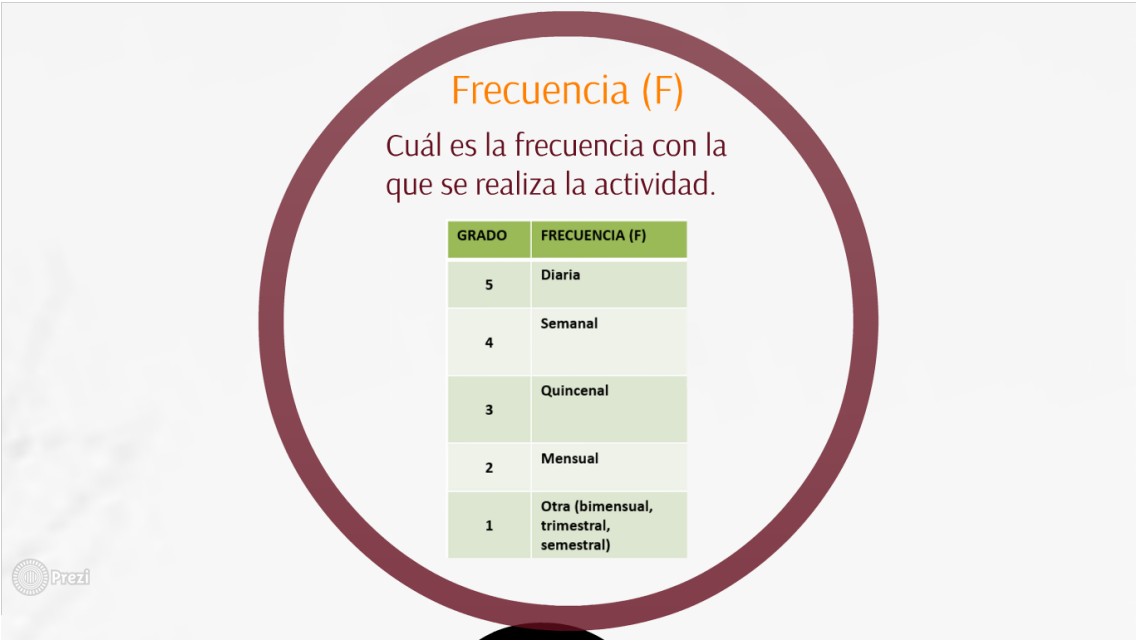

Jefe Operativo Comercial
Coordinar, verificar y supervisar el funcionamiento de los Puntos de Venta de acuerdo a las políticas, objetivos, procedimientos y estrategias de la Empresa, para asegurar la operatividad en cada uno de los Puntos de Venta.
Prezi

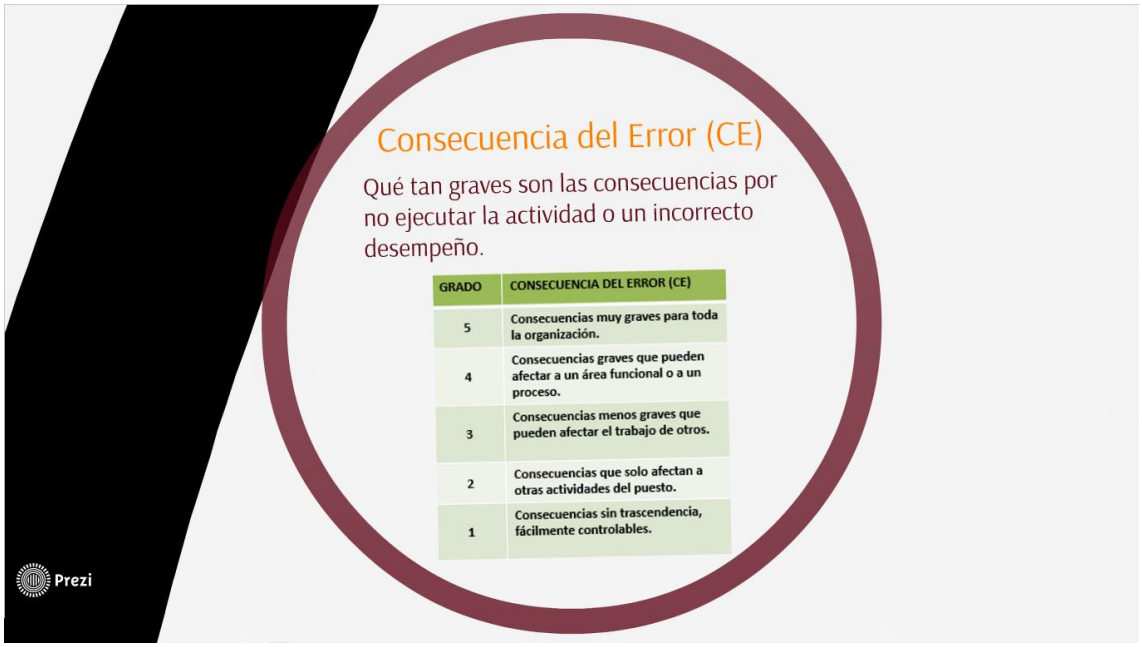

Auxiliar de bodega
Ejecutar las tareas de desembarque, embarque y manipulación de los productos, siguiendo las políticas y procedimientos establecidos por la empresa, para garantizar la satisfacción del cliente interno y externo.
Prezi


ACTIVIDADES ESENCIALES
Tienen el mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor y demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.).
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS
Actividades Esenciales y Secundarias
Prezi


ACTIVIDADES ESENCIALES
Tienen el mayor impacto para la organización porque generan resultados que agregan valor y demanda las principales competencias del ocupante (conocimientos, destrezas, aptitudes, etc.).
Prezi
Activi


ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS
Son las funciones complementarias que el titular debe aportar a la organización
ACCIÓN
• ¿Qué hace?
FUNCIÓN
• ¿Sobre qué hace?
RESULTADO
• ¿Para qué?
Prezi


Frecuencia (F)
Cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.
GRADO
FRECUENCIA (F)
5
Diaria
4
Semanal
3
Quincenal
2
Mensual
1
Otra (bimensual, trimestral, semestral)
Prezi


Consecuencia del Error (CE)
Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.
GRADO
CONSECUENCIA DEL ERROR (CE)
5
Consecuencias muy graves para toda la organización.
4
Consecuencias graves que pueden afectar a un área funcional o a un proceso.
3
Consecuencias menos graves que pueden afectar el trabajo de otros.
2
Consecuencias que solo afectan a otras actividades del puesto.
1
Consecuencias sin trascendencia, fácilmente controlables.
Prezi


Complejidad (CM)
Grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.
GRADO
COMPLEJIDAD (CM)
5
Muy Complicada
4
Complicada
3
Entre Complicada y Fácil
2
Fácil
1
Muy Fácil
Prezi

Valor Agregado (V)

Se refiere al grado de impacto que tiene la actividad, ya sea en el producto o servicio, a la organización o al proceso

GRADO	VALOR AGREGADO (V)
5	-
4	-
3	La actividad agrega valor al producto o servicio para el cliente externo o interno
2	La actividad agrega valor a la organización o al proceso
1	La actividad no agrega valor inclusive podría ser eliminada

Prezi

Competencia Laboral

"Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro" (Vela,2004)



Prezi


YouTube
Prezi


Competencias Específicas
Competencias técnicas que debe tener el ocupante del cargo
Para poder desempeñar el cargo de la mejor manera
Se establecen tomando en cuenta las funciones principales del cargo
Deben ser medibles por medio de niveles de desarrollo
Prezi

Ejemplo

Cargo: Auxiliar de Bodega

Competencia Específica: Preocupación por el Orden y la Calidad

Definición:
Disposición por mantener conductas que denoten organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.



Ejemplo

Cargo: Asesor Comercial Interno

Competencia Específica: Atención al Cliente

Definición:
Esta competencia implica el establecer relaciones de confianza con el cliente brindando apoyo y asesoramiento con respecto al producto o servicio



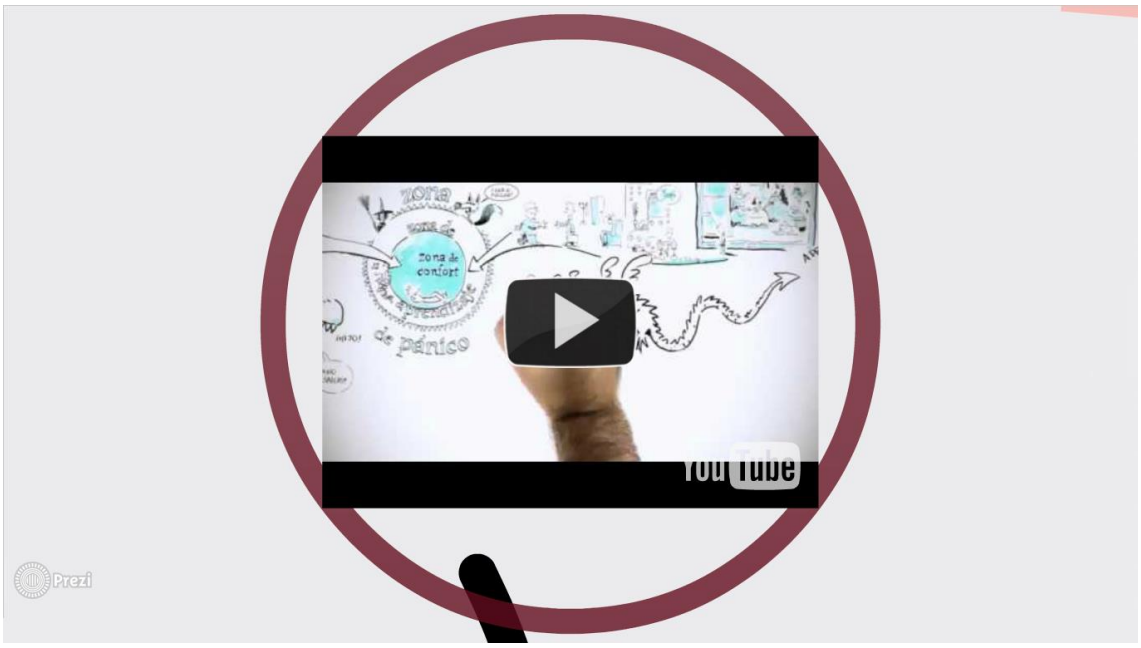

Nivel de Instrucción
Conocimiento a nivel básico, medio o superior.
Título/Especialidades
Formación complementaria
Cursos, conocimientos especializados con indicación del tipo y amplitud o profundidad de los mismos
Instrucción Formal y Conocimientos Complementarios
Conocimientos mínimos necesarios para desempeñar normalmente el cargo.
Prezi


Nivel de Instrucción
Conocimiento a nivel básico, medio o superior.
Título/Especialidades
Formación
Cursos,
con indi
profundi
Prezi


Formación complementaria
Cursos, conocimientos especializados con indicación del tipo y amplitud o profundidad de los mismos
Prezi


Se debe especificar en qué debe tener experiencia el ocupante del cargo
Experiencia Laboral
Tiempo de trabajo en cargos similares que se requiere previo a desempeñar dicho cargo
Prezi


Se debe vincular la
experiencia requerida
a las funciones del cargo
Experiencia Laboral
Se debe establecer
en años o meses
Cargo: Auxil
Competencia Esp
por el Orden y la
Definición:
Prezi


Zona de confort
de pánico
YouTube
Prezi


Gracias
Gente de Buena Madera
edimca
nuestro mundo es la madera
Prezi

Anexo 3. Invitación taller de descripción y levantamiento de cargos

Anexo 4. Encuesta de cierre de taller

Encuesta de Evaluación Taller de Descripción y Perfiles de Cargo

1.- ¿Cómo te sentiste al ser seleccionado como un referente ocupante de la posición?

2.- ¿Cuál es la importancia del cargo que tú desempeñas en EDIMCA?

3.- Luego del Taller. ¿Cómo contribuirás para desempeñar de manera óptima las funciones del cargo?

4.- ¿En qué aportó el Taller a mi desarrollo profesional?

Nombre:

Cargo:

Área/ Sucursal:

Anexo 5. Comunicaciones organizacionales Noti EDIMCA

edimca
nuestro mundo es la madera

NOTIedimca

SOMOS GENTE DE BUENA MADERA

estamos informados!

EDICIÓN Nº 37 - 05/05/16

EN EDIMCA
NUESTRA PRIORIDAD ES
NUESTRA GENTE

Es increíble palpar en este momento con la gran familia que contamos, es en estos momentos cuando las palabras no nos alcanza para agradecerles el apoyo y el corazón enorme que hay en cada uno de ustedes, hoy a dos semanas de ese día en el que pensamos que iba a ser el último, Agradecemos a Dios por volver a nacer y con fe seguir luchando por nuestras familias con trabajo y sacando adelante la sucursal que tanto queremos activándonos cada día más para ser los mejores.

Mil Gracias!!!!



Familia Edimca Sucursal Manta.

"Edimca una sola fuerza"

A pesar de los momentos difíciles que estamos pasando en nuestra ciudad y como decimos con nuestro equipo de trabajo la **Unión hace la fuerza un terremoto no nos ha desmotivado**, al contrario nos a unido para seguir adelante en dura batalla. ¡Gracias Edimca por el apoyo, por no dejarnos solos, por hacernos sentir a nuestro equipo y a nuestros clientes que tenemos mucho que dar y servir....

¡Gracias Edimca!



Familia Edimca Sucursal Portoviejo.



CLIMA ORGANIZACIONAL
CUENCA

Hemos llegado a la Ciudad de Cuenca para realizar el levantamiento de información de Clima Organizacional; espacio que nos permite, más allá de recopilar información de por sí muy necesaria y valiosa, acercarnos a Nuestra Gente de Buena Madera, conocer de primera mano sus impresiones, opiniones, experiencias, acortar distancias y generar climas de confianza, que posibiliten grandes oportunidades y grandes resultados.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS
Y ACTUALIZACIÓN DE PERFILES

¿Qué haces en tu puesto de trabajo?...
¿Cómo lo haces?... y
¿Para qué lo haces?...

Vamos a contestar a estas interrogantes, mediante la definición de Descriptivos y la actualización de Perfiles de Cargo.

El Perfil de Cargo refleja como en una fotografía, cuáles son las actividades que una persona realiza al ocupar la posición, también cuáles son los comportamientos y cualidades que debe tener para llevar a cabo su trabajo.

Los Descriptivos permiten ubicar a cada cargo en la estructura organizacional, los mismos se constituyen en una guía para la óptima ejecución de funciones y procesos, así como también, sirven de base para identificar planes de desarrollo de los colaboradores conforme al Perfil de cada cargo.

Llevaremos a cabo talleres a los cuales estarán invitados algunos de nuestros expertos ocupantes de cada posición. Los participantes con sus conocimientos y experiencia levantarán la información necesaria para establecer el Perfil, las competencias y los indicadores de productividad, que determinarán la adecuada ejecución de las funciones de cada cargo.

1-800 madera 623372 www.edimca.com.ec edimca

edimca
nuestro mundo es la madera

NOTIedimca

SOMOS GENTE DE BUENA MADERA

estamos informados!

EDICIÓN Nº 38 - 13/05/16

Incrementando mis conocimientos

VISITA BOTROSA



Los colaboradores luego de la Visita Técnica a la Planta de Botrosa, obtuvieren información clave sobre diferentes aspectos inherentes al mundo de la madera, los mismos que consideran deben incorporar al momento de llevar a cabo sus responsabilidades en EDIMCA.

Entre estos aspectos está utilizar información sobre tipos de tableros que se fabrican, tiempo de elaboración y usos respectivos para poder ofrecer un mejor asesoramiento al cliente.

Los colaboradores concuerdan que la vista ha generado un gran impacto en su nivel de profesionalismo, trabajo en equipo y compromiso con la empresa, ya que nos comentan que para cada uno de ellos es importante conocer el proceso de producción de los tableros pues esto les permite establecer diferencias en la calidad de los productos para brindar una explicación clara a los clientes.

MERENDANDO CON LOS

JEFES DE BUENA MADERA GÓMEZ GAULT



El pasado jueves 5 de Mayo nos encontramos con el equipo de la Sucursal José Gómez Gault en la ciudad de Guayaquil, participaron todos los compañeros de la Sucursal, junto con representantes del Centro de Servicios y Centro de Distribución, las inquietudes e iniciativas fueron presentadas a nuestro Presidente Ejecutivo, Gerencia Regional, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia Comercial Retail, Jefatura Regional y Operativa, estos participativos encuentros son muy productivos y nos permiten enfocarnos de manera inmediata y oportuna en solucionar temas del Punto de Venta.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y ACTUALIZACIÓN DE PERFILES

En esta semana algunos de nuestros colaboradores han participado en los Talleres de Descripción y Actualización de Perfiles de Cargo que tienen como objetivo el levantamiento de información sobre las funciones del cargo que ocupan, los participantes han aportando con sus conocimientos basados en la experiencia que tienen ocupando la posición.

¿Qué opinan nuestros participantes?

1 ¿Cómo te sentiste al ser seleccionado como un referente ocupante de la posición?

- Súper bien, ya que la Organización me considera como una persona que puede aportar.
- Me sentí a gusto por cuanto me permite comunicar las actividades que realizo en el cargo que desempeño.

2 ¿Cuál es la importancia del cargo que tú desempeñas en EDIMCA?

- Es importante ya que debemos lograr que el cliente se sienta satisfecho, haciéndole saber que puede contar con nosotros y tiene el respaldo de EDIMCA.
- Mi cargo como el de muchos es muy importante, ya que esta en mis manos la buena atención que le brindo al cliente.
- El cargo es importante ya que permite direccionar a las personas, coordinar que las exhibiciones de los productos se realicen de manera ordenada y que se informe a los clientes de descuentos y promociones.



3 Luego del Taller. ¿Cómo contribuirás para desempeñar de manera óptima las funciones del cargo?

- Tomando en cuenta y mejorando las competencias laborales que se necesitan para ejercer funciones que el cargo requiere.
- Aplicando de mejor manera las competencias identificadas en el taller para mejores resultados.
- Mejorando cada día en mis funciones, poniendo atención a todas las necesidades de los clientes y brindándoles una solución oportuna.

4 ¿En qué aportó el Taller a mi desarrollo profesional?

- El taller fue muy importante, nos enseñó que podemos ser mejores en nuestras funciones, dar lo mejor de nosotros y así alcanzar el desarrollo de la Empresa.
- Incrementó mis ganas de superación en todos los ámbitos de mi vida.
- Me dio mayor confianza sobre el desempeño de mis funciones, por medio del ejercicio de compartir conocimientos y experiencias laborales con mis compañeros.





¡Gracias a todos por su participación y compromiso con la Organización!

1-800 madera 623372

www.edimca.com.ec

edimca

edimca
nuestro mundo es la madera

NOTIedimca

SOMOS GENTE DE BUENA MADERA

estamos informados!

EDICIÓN Nº 39 - 20/05/16

Talleres de Descripción y Perfil de Cargo



Un espacio para compartir experiencias y conocimientos laborales.

En esta semana continuamos con los talleres de Descripción y Perfiles de Cargos, los mismos que se han llevado acabo de manera exitosa gracias a nuestros participantes. Cada uno de ellos, han demostrado compromiso en esta actividad pues son conscientes de que en ellos recae gran responsabilidad al momento de definir el Descriptivo y Perfil del cargo que cada uno ocupa. Los talleres generan espacios amenos de interacción, permitiendo que los colaboradores a través del análisis e intercambio de puntos de vista lleguen a consensos y establezcan las responsabilidades y requerimientos de cada posición.

FIESTA DE LA LIMPIEZA SUC. LIBERTAD



"El jueves 12 de mayo se celebró la Fiesta de la Limpieza en la sucursal de La Libertad, provincia de Santa Elena. La gran fiesta se desarrolló a partir de las 2 pm y en la misma no solo intervino el personal de la sucursal sino también personal de otras áreas que con su gran actitud hacia el trabajo en equipo conseguimos el objetivo trazado: Ordenar la sucursal. La experiencia es muy gratificante por la camaradería que se vivió durante la actividad, demostrando que cuando se trabaja en equipo se puede conseguir excelente resultados".

MADRES DE BUENA MADERA

Para EDIMCA ha sido un honor reconocer a las Madres en su día, y exaltarlas en uno de sus roles más importantes; labor que comparten con la dedicación, pasión, compromiso, profesionalismo y entrega que demuestran en su desempeño dentro la empresa. Sin duda son Madres y Mujeres de Buena Madera.







GANADORES POZO DE LAMINADOS

Se entregó el premio a los ganadores de la promoción de Laminados de Alta Presión.

Las sucursales de José Gómez Gault y Mariscal Sucre consiguieron superar sus metas de venta cerrando negocios con láminas rotas y de baja rotación. Por cada lámina acumulaban puntos que se transformaban en un premio en efectivo.

Felicitaciones al equipo comercial de estos puntos de venta.

1-800 madera 623372 | www.edimca.com.ec | edimca

edimca
nuestro mundo es la madera

NOTIedimca

SOMOS GENTE DE BUENA MADERA

estamos informados!

EDICIÓN Nº 40 - 30/05/16

Profesionalizando a nuestra Gente de Buena Madera



Uno de los pilares fundamentales de EDIMCA está en la profesionalización de su gente; para cumplir con esta premisa se programan con frecuencia Visitas Técnicas. En esta oportunidad, nuestros compañeros se capacitaron en el vivero de Cotopaxi, con la finalidad de adquirir conocimientos e información detallada sobre nuestros productos.

Los testimonios recabados del grupo asistente el 24 de mayo, nos confirman que es una actividad que les permite mejorar el servicio al cliente con información técnica sobre las ventajas comparativas del producto, calidad y proceso de fabricación.

COMPROMETIDOS CON EL DESARROLLO DE LOS ARTESANOS ECUATORIANOS

EDIMCA está participando en la capacitación de los miembros de la Junta Nacional de Artesanos. Estas capacitaciones se generaron a partir de la firma de un convenio entre la Junta Nacional de Artesanos y Aglomerados Cotopaxi.

Estas charlas son una oportunidad para presentar al mercado las soluciones y servicios que ofrece EDIMCA. Los temas tratados son: Herrajes, Cerraduras, Adhesivos, Acabados y Tableros.



FIESTA DE LA LIMPIEZA 25 DE JULIO



Seguimos con las fiestas de la limpieza en la Región Costa. Esta vez el turno de celebrar fue para la Sucursal de 25 de julio contando con los jefes de sucursales, de Retail, personal administrativo y todos los compañeros de la sucursal para realizar la limpieza y arreglo de la misma, esta grata experiencia hace que se destaque el compañerismo, el trabajo en equipo y la colaboración de nuestra GENTE DE BUENA MADERA.



Talleres de Descripción y Perfiles de Cargo

Continuamos con los talleres de Descripción y Perfiles de Cargo en los cuales abordamos el tema de Competencias Laborales.





¿Qué son las Competencias Laborales? *"Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro"*, los participantes de los talleres luego de comprender este concepto analizan y determinan que competencias laborales debe tener un ocupante de cargo para desempeñar de manera efectiva sus responsabilidades. Se concluye este ejercicio haciendo énfasis en que las competencias se desarrollan en el día a día y que está en cada uno el lograr este desarrollo. **Gracias Gente de Buena Madera**

1-800 madera 623372 | www.edimca.com.ec | edimca

Anexo 6. Formato de evaluación de desempeño por competencias

FORMULARIO EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Apellidos: Nombres:

Cargo:

Departamento: Comercial Sucursal:

Jefe Inmediato (Evaluador):
Cargo:

Perido de Evaluación: Desde: Hasta:

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1			% vs %	85% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	20%
2			# vs #	% Mínimo aceptable 85% Meta % Excede la meta	0%	0,0%	10%
3			# vs #	% Mínimo aceptable 100% Meta % Excede la meta	0%	0,0%	10%
4			tiempo / tiempo	% Mínimo aceptable 100% Meta % Excede la meta	0%	0,0%	10%
			TOTAL			0,0%	50%

COMPETENCIAS UNIVERSALES

	Descripción de competencias a evaluar	Desarrollada	Medianamente Desarrollada	Poco desarrollada	Sin desarrollo	Puntuación	Peso
1	**Compromiso:** Capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.					CONTESTAR CON UNA X	3%
2	**Iniciativa:** Es la predisposición a actuar proactivamente, hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo, sin que necesariamente medie autorización o presión del jefe inmediato.					CONTESTAR CON UNA X	3%
3	**Integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud en consonancia con los valores morales y respetando las políticas organizacionales. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y actuar con honestidad en todo momento.					CONTESTAR CON UNA X	3%
4	**Orientación al servicio:** Es la disposición por servir y ayudar a los demás. Demuestra una preocupación constante por comprender y atender las necesidades y exigencias de los clientes tanto internos como externos.					CONTESTAR CON UNA X	3%
5	**Trabajo en Equipo:** Implica colaborar y cooperar con otros, formar parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente, con el propósito de lograr la consecución de objetivos en común.					CONTESTAR CON UNA X	3%
			TOTAL			0,0%	15%

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO

	Descripción de competencias a evaluar	Desarrollada	Medianamente Desarrollada	Poco desarrollada	Sin desarrollo	Puntuación	Peso
1	**Tolerancia al trabajo bajo presión:** Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad, es decir, es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño manteniendo organización en situaciones de mucha exigencia.					CONTESTAR CON UNA X	4%
2	**Atención al detalle:**Realizar el trabajo prestando atención a todas las áreas, preocupándose de todos los aspectos del trabajo y revisando todos los procesos y tareas de manera exhaustiva.					CONTESTAR CON UNA X	4%
3	**Adaptación al entorno:** Capacidad para adaptarse de manera creativa a los cambios y demandas presentadas por el entorno y el puesto. Implica también mantener un control personal sobre las situaciones que puedan ocasionar altos niveles de tensión y estrés.					CONTESTAR CON UNA X	4%
4	**Comunicación asertiva:**Es la capacidad de escuchar a los demás con atención, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, es decir comunicarse de manera clara y concreta.					CONTESTAR CON UNA X	4%
5	**Aprendizaje continuo:** Habilidad para atender, entender, retener y utilizar la información del medio para generar un pensamiento o ejecutar una acción constructiva. Permite resolver situaciones de trabajo y potenciar el logro de objetivos organizacionales.					CONTESTAR CON UNA X	4%
			TOTAL			0,0%	20%

CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA

		Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca	Puntuación	Peso
1	Su actuar es consistente y congruente con los valores de la organización.					CONTESTAR CON UNA X	3%
2	Utiliza adecuadamente el equipo de protección personal y/o uniformes.					CONTESTAR CON UNA X	3%
3	Mantiene su puesto de trabajo limpio y ordenado.					CONTESTAR CON UNA X	3%
4	Cumple con su jornada de trabajo de manera puntual.					CONTESTAR CON UNA X	3%
5	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.					CONTESTAR CON UNA X	3%
			TOTAL			0,0%	15%

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

	RESULTADO	PESO
EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	0,0%	50%
COMPETENCIAS UNIVERSALES	0,0%	15%
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	0,0%	20%
CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA	0,0%	15%
CALIFICACIÓN TOTAL OBTENIDA:	0,0%	

Mencione las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador. Destaque los acuerdos, compromisos y necesidades de capacitación que considere relevantes.

FORTALEZAS:

OPORTUNIDADES DE MEJORA

ACUERDOS Y COMPROMISOS:

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

OBSERVACIONES

(Esta sección debe ser llenada por el colaborador evaluado en caso de no estar de acuerdo con la calificación u otro aspecto inherente a la evaluación)

NOMBRES:

FIRMAS: **EVALUADOR** **EVALUADO**

FECHA:

Anexo 7. Cronograma de aplicación de talleres

Taller Actualización Descriptivos y Perfiles de Puesto

	Actividad	N° DE PARTICIPANTES	CI	Cargo	Tiempo en la empresa	Sucursal	Fecha del Taller
RETAIL	ASESORES COMERCIALES INTERNOS	4	0929686533	ASMAL GOMEZ KATHERINE PRISCILLA	5/3/2014	Portete	lunes, 09/05/2016
			0941476368	PALMA GUARANDA JOSE ANTONIO	13/1/2014	José Gómez Gault	
			1312031253	RAMIREZ LOOR MATILDE MONSERRATE	4/6/2012	Matriz Quito	
			1715183149	CARTAGENA LLANOS JUAN CARLOS	4/1/2010	San Rafael	
	OPERADORES	2	1205110834	CHAMORRO CUARAN CRISTIAN ANDRES	17/2/2014	Cotocollao	
			0703893578	OCHOA LUZON DANNY DANIEL	4/5/2015	Tumbaco	
	JEFE OPERATIVO COMERCIAL	2	1709023434	MONTEROS ALVAREZ GEORGINA DE LOURDES	2/4/2012	Sierra	martes, 10/05/2016
			0908593056	VITERI MITE BOLIVAR ALBERTO	11/07/2011	Costa	
	JEFE COMERCIAL	1	0914843198	ROMAN RAMOS LUIS GEOVANNY	23/11/2015	Costa / Austro	
	ACI RECAUDADORES	3	1003861760	VALENZUELA MAYALITA FRANCISCO XAVIER	11/03/2014	Otavalo	miércoles, 11/05/2016
			0703903468	DELGADO APARICIO MABEL AMELIA	17/05/2010	Machala	
			1724764400	ORTEGA NAGUA EDISON JAVIER	12/10/2015	Calderón	
	AUXILIAR DE BODEGA	3	1309445458	TUBAY VILLAFUERTE WILSON OSWALDO	22/5/2015	Comité	
			1720642923	ANALUISA TOAPANTA JUAN CARLOS	18/9/2014	Guamaní	
			1720663275	MOPOSITA CHILUIZA ITALO CAMILO	19/12/2011	San Bartolo	
	OPERADOR DE MONTACARGA	2	1716367659	ELIZALDE SACA VICENTE AMABLE	1/12/2004	Matriz Quito	jueves, 12/05/2016
			0926114034	VILLARROEL SUAREZ EDWIN JESUS	5/5/2014	José Gómez Gault	
	JEFE DE SUCURSAL	5	1712242591	ANDRADE GUIJARRO MARCOS JAVIER	10/3/2003	Cotocollao	sábado, 14/05/2016
			0921132312	JAYA SANCHEZ SUSANA ANDREA	2/5/2000	Portete	
			0926804543	INTRIAGO INTRIAGO KARLA JULIANA	1/9/2006	José Gómez Gault	
			1711573855	ESCOBAR MORENO JUAN CARLOS	06/06/1994	San Bartolo	
			1715419667	AGUILAR CASCANTE DIEGO XAVIER	16/12/2006	Comité	
	ASESORES COMERCIALES EXTERNOS	5	1713560561	CASTRO GARNICA DORIS ALEXANDRA	6/11/2013	Cotocollao	
			1204691180	MUNOZ MORAN ROBINSON JAVIER	1/11/2013	Mariscal Sucre	
			1003401864	MANRIQUE PENAFIEL EDISON MAURICIO	09/11/2015	Comité	
			0918598400	MONCAYO TORRES LUIGGI FERNANDO	01/06/2006	José Gómez Gault	
			0927823997	VILLEGAS BRAVO CARLOS LUIS	01/05/2010	Portete	
	CAJEROS	3	1721799458	CRIOLLO ESPINOSA JORGE LUIS	24/3/2014	Mariscal	miércoles, 18/05/2016
			1718754300	COLCHA GUAMAN JUAN ALEJANDRO	17/03/2015	Comité	
			1725717092	SANTANA TENA ANA MARIA	01/01/2016	Matriz Quito	
	SUPERVISORES DE SUCURSAL	2	1715192389	ALBINIO ARMIJOS BYRON MAURICIO	16/07/2012	Guamaní	
			1804372058	CASTILLO SORIA MARIANA LUCIA	17/03/2014	Latacunga	
	BODEGUERO	4	1203909542	CANGA MORAN EDSON JUAN	21/8/2000	Matriz Quito	jueves, 19/05/2016
			1803554722	LASCANO CRUZ ANGEL MOISES	7/4/2014	Ambato	
			0924342017	NARVAEZ CHOEZ NIXON JAVIER	05/08/2010	José Gómez Gault	
			0921104030	VASQUEZ ALVARADO KLEBER OSWALDO	07/02/2007	Comité	
	TOTAL PARTICIPANTES	36					

	Taller Actualización Descriptivos y Perfiles de Puesto						
MAYOREO	**Actividad**	**CTICIP**	**CI**	**Cargo**	**Tiempo en la empresa**	**Sucursal**	**Fecha del Taller**
	Asesor Comercial Externo (Distribuidores)	2	1714119235	CEDILLO HUANGA VIOLETA ESMERALDA	01/07/2015	Quito	**lunes, 23/05/2016**
			0914954573	COLOMA CHAGUAY MANUEL ROLANDO	11/3/2013	Portoviejo	
	Asesor Comercial Interno (Distribuidores)	2	1723343206	SUBIA GONZALEZ KATHERINE NATALIA	26/05/2014	Quito	
			1802852051	VILLALVA VASCO PAOLA ELIZABETH	01/06/2004	Guayaquil	
	Asesor Comercial Externo (Cuentas Claves)	3	1720728300	SALGADO MANTILLA DIANA PATRICIA	20/5/2010	Quito	**martes, 24/05/2016**
			1001546165	RUIZ VENEGAS MARIA FERNANDA	26/06/2015	Quito	
			0921352134	ARELLANO ROJAS STEPHANIE	02/04/2007	Guayaquil	
	Asesor Comercial Interno (Cuentas Claves)	2	0705213866	CALLE BERREZUETA NANCY ARACELLY	25/08/2014	Cuenca	
			1725413189	ANDINO MONTERO DAYANA PAMELA	1/2/2016	Quito	
	Asesor Comercial Externo (Construcciones)	2	1712175015	CEVALLOS LANDAZURI FRANZ ALEJANDRO	8/3/2016	Quito	**miércoles, 25/05/2016**
			0926867581	MOREIRA ZAMORA MONICA NATHALY	2/1/2007	Guayaquil	
	Asesor Comercial Interno (Construcciones)	2	0914213285	ZAMBRANO BONIN SINDY AZUCENA	3/3/1997	Guayaquil	
			1713147666	BAHAMONDE ACOSTA PAUL ANDRES	23/10/2007	Quito	
	Jefe Cuentas Claves	2	1001590890	REASCOS VITERI TATIANA DEL CISNE	29/11/2006	Quito	**jueves, 26/05/2016**
			0105041891	DUCHI JARA LUIS CLAUDIO	25/6/2009	Cuenca	
	Jefe Franquicias	1	1704329406	PINTO PENAFIEL ERNESTO JAVIER	6/8/2012	Quito	
	Gerente Industrial Regional	1	0919115782	LEGARDA IZQUIERDO EMILIO JOSE	04/11/2015	Guayaquil	

Anexo 8. Manual de descriptivos y perfiles de cargo por competencias

MANUAL DE DESCRIPCIÓN Y PERFILES DE CARGO DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL DE EDIMCA C.A

edimca
nuestro mundo es la madera

ÍNDICE

Listado de Cargos del Manual de Descripción y Perfiles de Cargo del Departamento Comercial de EDIMCA C.A……..……134

Introducción...…….135

Objetivos…….……...….135

Alcance……...136

Metodología……...…….136

Procedimiento para actualización.……...136

Política de Aplicación.……..…140

Anexos……141

Listado de cargos del Manual de Descripción y Perfiles de Cargo

CÓDIGO	NOMBRE DEL CARGO	PÁGINA
01-DC-AUXB	AUXILIAR DE BODEGA	142
02-DC-OP	OPERADOR	147
03-DC-OPM	OPERADOR DE MONTACARGA	151
04-DC-BOD	BODEGUERO	155
05-DC-CAJ	CAJERO	160
06-DC-ACIR	ASESOR COMERCIAL INTERNO RECAUDADOR	165
07-DC-ACI	ASESOR COMERCIAL INTERNO	170
08-DC-ACE	ASESOR COMERCIAL EXTERNO	175
09-DC-SS	SUPERVISOR DE SUCURSAL	180
10-DC-JS	JEFE DE SUCURSAL	186
11-DC-JOPC	JEFE OPERATIVO COMERCIAL	192
12-DC-JC	JEFE COMERCIAL	197
13-DC-GC-R	ASESOR COMERCIAL INTERNO DISTRIBUIDORES	203
14-DC-ACE-DF	ASESOR COMERCIAL EXTERNO DISTRIBUIDORES	208
15-DC-ACI-DF	JEFE DISTRIBUIDORES Y FRANQUISIAS	213
16-DC-JDF	ASESOR COMERCIAL INTERNO CUENTAS CLAVES	2018
17-DC-ACE-CC	ASESOR COMERCIAL EXTERNO CUENTAS CLAVES	222
18-DC-ACI-CC	JEFE CUENTAS CLAVES	227
19-DC-JCC	ASESOR COMERCIAL INTERNO CONSTRUCCIONES	232
20-DC-ACE-CO	ASESOR COMERCIAL EXTERNO CONSTRUCCIONES	237
21-DC-ACI-CO	JEFE COSNTRUCCIONES	241

INTRODUCCIÓN

El presente manual de descripción y perfil de cargos constituye un instrumento formal de EDIMCA C.A que servirá de apoyo para la gestión interna y ejecución óptima de los procesos del departamento comercial, ya que contiene en forma ordenada y coherente información que determina las actividades y perfil de todos los cargos correspondientes al mismo, tanto del área de Retail como la de Mayoreo.

El descriptivo y perfil de cargo por competencias, es una herramienta técnica de gestión empresarial, que tiene como objetivo determinar las competencias y las funciones concretas de cada uno de los cargos establecidos por la empresa, de tal manera que los mismos contribuyan a la consecución de las metas y objetivos estratégicos, pues sirve de guía para el desarrollo de las actividades y fundamento a los directivos y colaboradores, en el ejercicio de sus funciones.

La metodología que se utilizó para contar con toda la información inherente a los cargos del departamento comercial consolidada, se basó en la técnica Hay de análisis y descripción de cargos.

OBJETIVOS:

- Contar con un manual de descripción y perfiles de cargo que permita una eficiente y eficaz gestión comercial, operativa y técnica de los colaboradores del departamento comercial de EDIMCA C.A. con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Establecer el organigrama del cargo situando a las diferentes posiciones dentro de la estructura organizacional.

- Proporcionar a cada ocupante el documento de descripción y perfil de cargo con la finalidad de que cuente con información clara referente a sus funciones, es decir qué hace, cómo lo hace, para qué, cuál es su importancia en el contexto organizativo.
- Tener una herramienta de entrada a los procesos de la empresa como el de selección, capacitación, remuneraciones, planes de carrera y de sucesión, evaluación del desempeño, entre otros.

ALCANCE:

El presente Manual está dirigido al personal del Departamento Comercial de EDIMCA C.A.

METODOLOGÍA:

Generalidades:

Se elaboró un formato de descripción y perfil de cargo en base a la metodología Hay que se ajusta a los requerimientos de la empresa.

Los descriptivos y perfiles se levantaron a través de talleres cuyos participantes fueron expertos ocupantes de cargo, que se consideraron en base a parámetros como el tiempo en la empresa y la experiencia en el ejercicio de sus funciones.

Procedimiento:

1. Socializar al personal de la empresa que se realizará el levantamiento y/o actualización de descripción y perfiles de cargo.
2. Elaborar diapositivas y material de apoyo que serán necesarios para llevar a cabo los talleres de levantamiento y/o actualización de descripción y perfiles de cargo.

3. Identificar junto con los jefes inmediatos y el personal de recursos humanos a expertos ocupantes de cada cargo a ser levantado, tomando en cuenta su experiencia y el tiempo que llevan en la empresa. El número apropiado de expertos para levantar la información de un cargo es máximo de tres personas.
4. Elaborar cronograma de ejecución de los talleres e informar a los jefes inmediatos para que organicen sus actividades y brinden las facilidades respectivas a sus colaboradores.
5. Convocar a los expertos informando el lugar, día y hora que deben asistir al taller.
6. Ejecutar los talleres de levantamiento de información utilizando como apoyo la presentación audiovisual y el material de apoyo.

   A cada participante se entregará una carpeta con material de apoyo para el taller que contiene los siguientes elementos:

   - Formato de descriptivo y perfil de cargo EDIMCA C.A (Anexo 1)
   - Formato de descripción de actividades del cargo (Anexo 2)
   - Listado de ejemplos de verbos de acción (Anexo 3)
   - Tabla de calificación de actividades (Anexo 4)
   - Listado de ejemplos de competencias (Anexo 5)

   Los elementos del formato de Descripción y Perfil de Cargo son:

   I. <u>Datos de identificación del cargo.</u>
      - Código, Nombre del Cargo, Departamento, Sucursal, Región, Jefe Inmediato, Supervisa a, No. de ocupantes del cargo

   II. <u>Organigrama.</u> Representación gráfica de la estructura de reporte y supervisión del cargo.

III. Misión. Razón de ser e importancia del cargo en la empresa mediante un párrafo.

IV. Actividades. Redacción de las actividades correspondientes al cargo en el formato (Anexo 2), y calificación de los factores (F) frecuencia, (CE) consecuencia del error, (CM) complejidad y (V) valor agregado para determinar las actividades esenciales y complementarias utilizando la tabla de calificación (Anexo 3). Para obtener la puntuación total de cada actividad y establecer las actividades esenciales del cargo se debe aplicar la fórmula:

Total = Frecuencia + Complejidad + (Consecuencia de Error **x** Valor Agregado)

El número máximo de actividades esenciales por cada cargo es de 4.

Las 4 actividades que tengan mayor puntuación total serán consideradas como actividades esenciales.

V. Competencias. Competencias universales establecidas por la empresa y específicas del cargo que se requieren para ejercer las funciones del mismo, con el nivel de desarrollo necesario.

VI. Datos de Selección.

- Movilidad Propia. Si / No
- Disponibilidad para viajar. Si / No

VII. Instrucción Formal Requerida.

- Nivel de educación formal. primaria, secundaria, técnico, superior, postgrado, doctorado.
- Títulos requeridos. Título ideal

- Área de conocimientos formales.
- Formación complementaria.
- Experiencia previa.

  Tiempo. En meses o años.

  Especificidad. Especificar las actividades o responsabilidades en las cuáles debió haber adquirido experiencia.

VIII. Responsabilidad y Autonomía.

- En cuanto a Responsabilidad, se responde SI o NO a la interrogante: ¿El cargo maneja presupuesto?, en caso de que la respuesta sea positiva, se da respuesta a ¿Cuánto mensual? Con la cantidad mensual en cifras.
- Nivel de Autonomía.

  Decide. Se redactan las decisiones que debe tomar el ocupante del cargo en el ejercicio de sus funciones.

  Propone. Se redactan las propuestas que el ocupante de cargo podría sugerir para mejorar en aspectos de la gestión inherente a su cargo o a otras áreas de la empresa.

IX. Relaciones Internas y Externas.

Internas. Áreas o cargos de la empresa.

Externas. Personas, proveedores u otras organizaciones externas.

7. Transcribir al formato digital y validar la información con los jefes inmediatos quienes deberán firmar el documento al igual que la persona a cargo del Área de recursos humanos.

Política de Aplicación

- Para que el presente manual mantenga su vigencia y utilidad a través del tiempo, requiere una revisión y actualización periódica y sistemática, conforme se vayan introduciendo cambios en la estructura organizacional o en los requerimientos del departamento comercial, el Área de recursos humanos será responsable de dicha actualización siguiendo la metodología y procedimiento expuestos en el mismo.

- La aplicación y seguimiento del Manual de descripción y perfiles de cargo es responsabilidad de los diferentes jefes de áreas de trabajo. El área de Recursos Humanos debe dar a conocer a cada departamento o área de la empresa sobre el manejo del presente manual.

- El procedimiento para elaborar nuevas creaciones de descriptivos y perfiles estará a cargo del área de Recursos Humanos que será responsable de construir el documento en conjunto con el jefe inmediato del cargo a implementarse.

- El número apropiado de expertos para levantar la información de un cargo es máximo de tres personas.

- El procedimiento para reclasificar un cargo será ejecutado por el Área de Recursos Humanos, Presidente Ejecutivo y Jefe de área requirente, quienes tendrán la responsabilidad de determinar y aprobar la clasificación adecuada del mismo.

- El procedimiento para suprimir cargos del presente Manual debe ser ejecutado por el Área de Recursos Humanos que será responsable de determinar y analizar las razones por las cuales se eliminará el cargo y aprobar dicha acción.

- Cuando se requiera abrir una plaza de trabajo para cubrir una vacante de algún cargo existente en el presente manual, será el jefe inmediato quién realice el requerimiento al Área de Recursos Humanos que se encargará de realizar la gestión necesaria para vincular al personal más idóneo a la posición.

ÁREA DE RETAIL

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 01-DC-AUXB

NOMBRE DEL CARGO: Auxiliar de Bodega

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

SUCURSAL: Todas las Sucursales

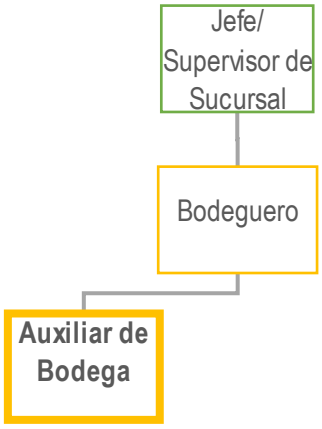
REGIÓN: Sierra - Costa - Austro

JEFE INMEDIATO: Bodeguero

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 74

II. ORGANIGRAMA



III. MISIÓN

Ejecutar las tareas de desembarque, almacenamiento, embarque, manipulación y control de los productos de la empresa de acuerdo a los documentos habilitantes, (facturas, guías de remisión y/o pedidos, egresos por transferencia) en base a la promesa de valor, políticas y procedimientos establecidos para la distribución a tiempo y entrega oportuna del producto.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Recibir y desembarcar de manera oportuna los materiales asignados para el reabastecimiento del Punto de Venta, cotejando con la documentación de soporte y notificando cualquier diferencia encontrada.
- Ubicar el material en la percha o estantería correspondiente debidamente segregada y ordenada para garantizar la correcta administración de la bodega, fácil ubicación y adecuada rotación.
- Preparar y despachar con documentos todo tipo de material que el cliente adquirió de acuerdo a exigencias de calidad establecidas por la empresa.
- Embarcar el material de acuerdo al pedido del cliente considerando la ruta de entrega para su ágil desembarque.

COMPLEMENTARIAS

- Informar al Bodeguero cuando el pedido está listo y puede ser despachado para cumplir con el requerimiento del cliente.
- Hacer transferencias solicitadas por otros Puntos de Venta para cumplir con el requerimiento del cliente, previa autorización del Jefe de Sucursal.
- Participar en la realización del ERI (Exactitud en el Registro de Inventario) de productos para el control de la bodega.
- Realizar la manipulación adecuada de mercadería para preservar el buen estado de los productos.
- Conocer todos los productos y servicios que oferta la empresa para asesorar al cliente que acude al área de Bodega y direccionarlo al área de ventas.
- Atender de manera oportuna al cliente e informarle sobre el producto, servicios y promociones que oferta la empresa para resolver sus inquietudes y satisfacer su necesidad.
- Participar en el procesamiento, y verificación del producto transformado en el área de servicios, para constatar que se haya realizado de acuerdo a lo solicitado en el plano y que el turno sea despachado en tiempo óptimo.
- Organizar y archivar las facturas siguiendo la numeración respectiva para llevar un registro de las ventas realizadas.
- Participar en el archivo diario y custodia de los documentos que se generan en el Área de Bodega.
- Receptar quejas y reclamos de clientes y comunicarlas inmediatamente al jefe inmediato o jefe de sucursal.
- Reportar al jefe inmediato sobre el material mal despachado o dañado para corregir a tiempo y solucionar el problema.
- Informar al Jefe Inmediato o al Jefe de Sucursal sobre cualquier inconformidad del cliente con el servicio prestado para hallar posibles soluciones a los inconvenientes.
- Realizar la limpieza de máquinas, estructuras y área de trabajo para mantener un orden que permita brindar un mejor servicio.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.

- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Medianamente Desarrollada
- *Trabajo en Equipo*	Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	Nivel
- *Aceptación de normas y políticas*	Desarrollada
- *Tolerancia al trabajo bajo presión*	Desarrollada
- *Atención al detalle*	Desarrollada
- *Comunicación eficaz*	Medianamente Desarrollada
- *Colaboración*	Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	NO	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Secundaria*	- Bachillerato General o Técnico	- Informática básica

Formación Complementaria:
- *Manejo de inventarios* - *Conocimiento sobre madera*

- *Manejo y uso de equipos de protección personal*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
8 meses	- En cargos similares

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿EL cargo maneja presupuesto?	SI		NO	X
¿Cuánto mensual?	n/a			

	Nivel de Autonomía:
DECIDE	**PROPONE**
n/a	- Mejoras en el área de bodega, entre otras

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Operador** - **Operador de Montacargas** - **Bodeguero** - **Asesores Comerciales** - **Supervisor o Jefe de Sucursal** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Transportistas - Clientes

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 02-DC-OP

NOMBRE DEL CARGO: Operador

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

SUCURSAL: Todas las Sucursales

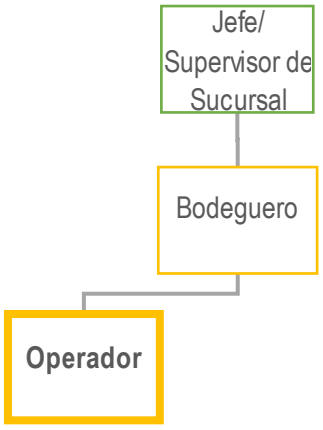
REGIÓN: Sierra – Costa - Austro

JEFE INMEDIATO: Bodeguero

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 77

II. ORGANIGRAMA



III. MISIÓN

Operar las maquinarias tales como: sierra, laminadora, perforadora, enchapadora, contadora de bordos y demás maquinaria relacionada, cumpliendo con las normas de seguridad, procesos de mantenimiento y protocolos de operación de las mismas de acuerdo a la orden de trabajo registrada con el fin de garantizar un trabajo de calidad optimizando los recursos de la compañía y satisfaciendo las necesidades del cliente.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Cortar el material de acuerdo a los planos de corte solicitados y confirmados por el cliente para satisfacer al cliente.
- Laminar los tableros cortados verificando los metros de bordo señalados en la orden de trabajo para cumplir con el pedido del cliente y controlar los desperdicios de bordo.
- Elaborar los acabados como perforado, enchapado entre otros requeridos en los materiales transformados para cumplir con la demanda del cliente.
- Comunicar al bodeguero que el material transformado está listo para ser entregado al cliente junto con sobrantes, constatando que se haya cumplido con lo solicitado para cumplir con el requerimiento del cliente y proceder a la entrega siempre con los planos y firma de recepción del cliente.

COMPLEMENTARIAS

- Recibir y verificar el pedido del cliente con el propósito de determinar qué proceso de transformación se realizará al producto y en qué orden se llevara a cabo para entregar en el tiempo acordado con el cliente.
- Verificar diariamente las máquinas para mantener un óptimo nivel de producción.
- Realizar el mantenimiento preventivo de bandas e incisores de la maquinaria para una mejor producción y registrar en los check list de cada máquina las revisiones y mantenimientos que realizan a diario.
- Reportar daños o problemas de la máquina al técnico de mantenimiento y registrarlas en la bitácora para garantizar la operatividad de la maquinaria.
- Participar en la elaboración del inventario de productos existentes en la bodega para constatar la disponibilidad del producto.
- Participar en el embarque y desembarque de material para ubicarlo en sus respectivas perchas.
- Realizar limpieza general de la bodega recogiendo los residuos de los tableros para tener un área de trabajo segura y dar una buena imagen al cliente.
- Cumplir con la administración documental inherente a la gestión del cargo, bitácora de mantenimiento de la máquina a su cargo se encuentre llena, los check list de mantenimiento llenos, la hoja de turnos llenos, entre otros.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Atención al cliente*	Medianamente Desarrollada
- *Trabajo en Equipo*	Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	Nivel
- *Conocimientos Técnicos*	Desarrollada
- *Precisión*	Desarrollada
- *Preocupación por el Orden y la Calidad*	Medianamente Desarrollada
- *Tolerancia al trabajo bajo presión*	Medianamente Desarrollada
- *Colaboración*	Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	NO	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Secundaria*	- Bachillerato General o Técnico	- Informática

Formación Complementaria:	
- *Informática básica* - *Mantenimiento de maquinaria*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
De 6 a 8 meses	- Cargos similares.

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI		NO	X
¿Cuánto mensual?	n/a			

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
n/a	- Mejoras en la bodega - Mejoras en el área de las máquinas, entre otras

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Auxiliar de bodega** - **Operador de Montacargas** - **Bodeguero** - **Asesores Comerciales** - **Supervisor o Jefe de Sucursal** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes - Técnicos de Mantenimiento

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 03-DC-OPM

NOMBRE DEL CARGO: Operador de Montacargas

DEPARTAMENTO: Comercial – Logístico – Centro de Servicios

SUCURSAL: Centro de Distribución Quito, Cuenca, Guayaquil, Matriz Quito

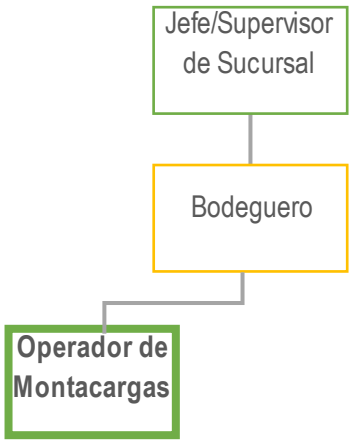
REGIÓN: Sierra – Costa – Austro

JEFE INMEDIATO: Bodeguero

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 15 personas

II. ORGANIGRAMA



Verificar y operar el montacargas siguiendo los protocolos de utilización de la maquinaria, normas de seguridad, procesos de mantenimiento, políticas y procedimientos de la empresa, y reconociendo el área de trabajo, para garantizar que el producto sea trasladado de forma adecuada y se encuentre en buen estado, asegurando la satisfacción del cliente.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Operar el montacargas y dar apoyo en las áreas de despacho, bodega o procesamiento según sea necesario para garantizar la adecuada manipulación de productos.
- Recibir el material de reabastecimiento proveniente del Centro de Distribución para contar con el stock necesario en bodega y Centro de Servicios, percharlo y organizarlo según el orden establecido.
- Preparar el material y pasarlo al área de corte o procesamiento para cumplir con los requerimientos del cliente.
- Despachar el material que no requiere ser procesado a los clientes que compran por volumen, para que puedan llevar el producto con prontitud.

COMPLEMENTARIAS

- Operar el montacargas dentro de la capacidad de acción especificada, no sobrecargarlo y no realizar maniobras o tareas para las que no fue diseñada y que puedan atentar a la integridad, seguridad de personas, infraestructura y producto en general.
- Revisar permanentemente el montacargas verificando que se encuentre en perfectas condiciones para operar y así prevenir accidentes y cumplir el trabajo que está planificado.
- Planificar junto con el Bodeguero y el Auxiliar de Bodega la ejecución del trabajo diario según la orden de pedido, para garantizar la entrega de los mismos.
- Retirar el material procesado y colocarlo en el área de despacho para que el producto sea entregado.
- Despachar el material que no requiere ser procesado a los clientes que compran por volumen, para que puedan llevar el producto con prontitud.
- Alistar los productos solicitados para cumplir con los plazos de entrega ofrecidos al cliente.
- Embarcar el producto en la plataforma o en el camión para asegurar la entrega del material en tiempo óptimo.
- Verificar que los tableros y productos provenientes de otras sucursales se encuentren en buen estado para evitar problemas en el despacho.
- Realizar la limpieza del área de trabajo para mantenerla despejada, evitar accidentes y dar una buena imagen al cliente interno y externo.
- Reportar al jefe inmediato la aproximación del mantenimiento del montacargas para prevenir inconvenientes operativos.
- Informar al jefe inmediato sobre novedades o daños en el montacargas para solicitar la reparación de la máquina.
- Realizar un chequeo previo a la entrega de productos para controlar que todos los pedidos a ser entregados salgan en perfecto estado.
- Entrenar a los compañeros nuevos con conocimientos sobre el área de trabajo y las funciones que se deben realizar en Bodega, Centro de Distribución o Centro de Servicios.
- Trabajar junto a los compañeros de trabajo para cumplir con los objetivos del área.

- Atender y resolver inquietudes de clientes que acuden al área de trabajo para facilitar el proceso, en Bodega, Centro de Distribución y Centro de Servicios.
- En los PV, conocer todos los productos y servicios que oferta la empresa para asesorar al cliente que acude al área de Bodega y direccionarlo al área de ventas.
- Receptar quejas y reclamos de clientes y comunicarlas inmediatamente al jefe inmediato o jefe de sucursal.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Medianamente Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Adaptación al entorno*	Medianamente Desarrollada
- *Precisión*	Desarrollada
- *Atención al detalle*	Desarrollada
- *Preocupación por el orden y la calidad*	Desarrollada
- *Aprendizaje Continuo*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	NO	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos a fines a la función	Área de conocimientos formales

- *Secundaria* - *Técnico*	- Bachiller General o Técnico - Operador de Montacargas	- Industrial

Formación Complementaria:

- *Cursos para operadores de maquinaria*
- *Curso de operaciones de maquinaria pesada*
- *Curso de actualización en legislación sobre uso de maquinaria pesada*
- *Curso de manejo de bodega para almacenar material*

Experiencia previa:

TIEMPO	ESPECIFICIDAD
8 meses	- Operando Montacargas o maquinaria pesada

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI		NO	X
¿Cuánto mensual?	n/a			

Nivel de Autonomía:

DECIDE	PROPONE
n/a	- Mejoras en el área de bodega, centro de servicios, entre otras.

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Auxiliar de bodega** - **Operador de Maquinaria** - **Bodeguero** - **Asesores Comerciales** - **Supervisor o Jefe de Sucursal** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Transportistas - Técnicos de Mantenimiento

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 04-DC-BOD

NOMBRE DEL CARGO: Bodeguero

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

SUCURSAL: Todas las Sucursales

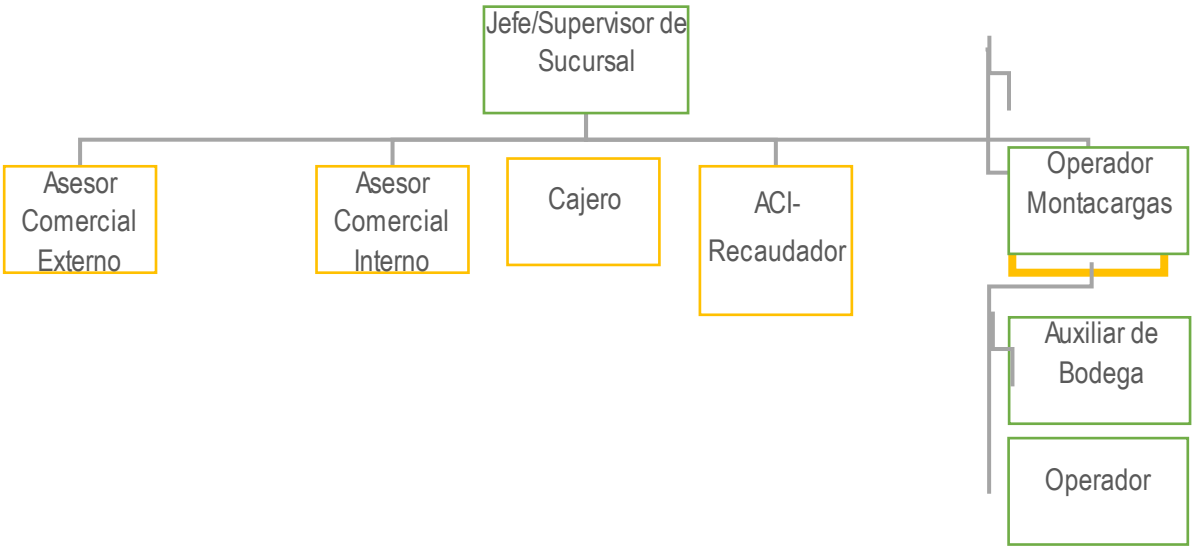
REGIÓN: Sierra - Costa - Austro

JEFE INMEDIATO: Jefe de Sucursal/ Supervisor de Sucursal

SUPERVISA A: Auxiliar de Bodega, Operador, Operador de Montacargas

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 24

II. ORGANIGRAMA



Coordinar, Controlar y Administrar los procesos inherentes al Área de Bodega: personal asignado, productos del inventario, maquinaria y activos, cumpliendo con normas de control documental, políticas, protocolos, y procedimientos de la empresa para garantizar una adecuado almacenamiento y disponibilidad del producto y de esta forma asegurar la satisfacción del cliente cumpliendo con los objetivos establecidos.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Confirmar con el Asesor Comercial, fecha y hora de entrega del pedido al cliente para asegurar el despacho del material.
- Asignar y Procesar los turnos de transformación del material conforme la metodología determinada por la Cía. para garantizar un despacho adecuado y oportuno.
- Coordinar y Supervisar la ejecución de funciones y responsabilidades de los operadores y auxiliares para garantizar una efectiva gestión en los procesos de bodega.
- Realizar inventarios de producto a su cargo verificando su estado conjuntamente con el Jefe de Sucursal/Supervisor de Sucursal para controlar el inventario y entregar el ERI (Exactitud en el Registro de Inventario) respectivo.

COMPLEMENTARIAS

- Ingresar y egresar ítems relacionados con el giro del negocio, y revisar dichos movimientos en el KARDEX para corroborar el inventario físico.
- Recibir el abastecimiento y de ser el caso reportar novedades a los Centros de Distribución para tener el stock necesario, cumpliendo con el control documental e ingreso al sistema.
- Realizar y dar seguimiento a las transferencias de abastecimiento solicitadas por los Puntos de Venta previa autorización del Jefe de PV, para que los asesores tengan el conocimiento de la disponibilidad del producto.
- Garantizar el adecuado almacenaje, identificación y custodia de productos de propiedad de la compañía o clientes en las mejores condiciones.
- Entregar planos al operador para realizar el servicio de transformación que el cliente requiere, confirmando hora de entrega.
- Verificar que el mantenimiento y revisiones diarias de las máquinas las realicen los operadores para una producción óptima a través de los check list de control de las máquinas.
- Realizar la requisición, control de inventario de los repuestos y el reporte de consumo de los mismos para asegurar el mantenimiento de las máquinas en coordinación y conocimiento del Jefe de Sucursal.
- Generar la guía de remisión para entregar el material, cuando el caso lo amerita.
- Coordinar ruta de entrega de material al cliente revisando la hoja de ruta del transportista para una rápida entrega del producto al cliente.
- Ingresar datos del pedido al sistema JD para imprimir y entregar la factura de la compra realizada a clientes.

- Realizar informes de los consumos internos de la Sucursal para tener datos sobre la rotación de productos y presentarlos al Jefe de Sucursal.
- Elaborar reporte de programación de turnos al Centro de Servicio para que exista un registro de requerimiento solicitado al Centro de Servicios.
- Realizar cambios de bodegas con material defectuoso previa autorización del Jefe de Sucursal.
- Planificar los turnos de entrada y salida del personal cuando se realizan horas extras y de servicio de transformación interna de material para coordinar las tareas del personal a su cargo.
- Ejecutar el protocolo de salida para verificar que las máquinas se encuentren apagadas y que el Área de Bodega quede asegurada.
- Participar en la descarga de productos y revisar que el mismo sea perchado adecuadamente para que el despacho del producto sea oportuno.
- Conocer todos los productos del portafolio, servicios y promociones para asesorar al cliente interno y externo que acude al área de Bodega y direccionarlo al área de ventas.
- Receptar quejas y reclamos de clientes y comunicarlas a su inmediato superior.
- Tomar acciones inmediatas el momento que sus operadores o auxiliares le informan de errores en el proceso de transformación del producto para que el cliente no se vea afectado y comunicar enseguida al jefe inmediato.
- Verificar que el proceso de corte y enchape que realizan los operarios este de acuerdo con los planos para evitar errores y desperdicios de material.
- Estimular una cultura de calidad con objetivos y valores compartidos dentro del esquema de trabajo establecido por la Gerencia General.
- Verificar que el personal cuente con sus equipos, herramientas, insumos y equipos de protección necesarios y garantizar que su equipo de trabajo conoce su uso y lo aplica correctamente.
- Ejercer acciones disciplinarias con el grupo de operadores y auxiliares a su cargo para garantizar el cumplimiento de la normativa.
- Entrenar a los compañeros nuevos con conocimientos sobre el área de trabajo y las funciones que se deben realizar.
- Capacitar a su equipo de trabajo en todas las máquinas, garantizando polifuncionalidad y un servicio de calidad.
- Verificar la limpieza y orden de la bodega y maquinarias a su cargo para garantizar el óptimo estado de las instalaciones y los materiales de las mismas.
- Emitir los documentos que sustentan el movimiento de productos conforme el tipo de transacción y asegurar su adecuado archivo de manera oportuna.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo, con énfasis en la administración del inventario y proceso de facturación.
- Administrar el archivo de la documentación para tener el respaldo de su gestión, facturas, guías de remisión, devoluciones, consumos internos, otros.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Atención al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en Equipo*	Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	Nivel
- *Planificación y organización*	Desarrollada
- *Orientación a resultados*	Medianamente Desarrollada
- *Comunicación asertiva*	Desarrollada
- *Liderazgo*	Medianamente Desarrollada
- *Tolerancia al trabajo bajo presión*	Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	NO	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a función	Área de conocimientos formales
- *Técnico*	- Tecnólogo	- Industrial - Comercial

Formación Complementaria:	
- *Modulación de muebles* - *Mantenimiento Industrial* - *Informática* - *Atención al cliente* - *Liderazgo y manejo de equipos*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
1 año	- En administración de bodega, manejo y control de inventarios, supervisión de personal

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMIA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI		NO	X
¿Cuánto mensual?	n/a			

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Administración y orden de recursos en la bodega asignada* - *Orden de entrega de material*	- Mejoras en el área de bodega - Mejoras en el área de máquinas, entre otras.

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Auxiliar de Bodega** - **Operador** - **Operador de Montacargas** - **Asesores Comerciales** - **Supervisor o Jefe de Sucursal** - **Centro de Servicio** - **Centro de Distribución** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Transportistas - Clientes - Técnicos de Mantenimiento

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 05-DC-CAJ

NOMBRE DEL CARGO: Cajero

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

SUCURSAL: Matriz Quito, Matriz Guayaquil

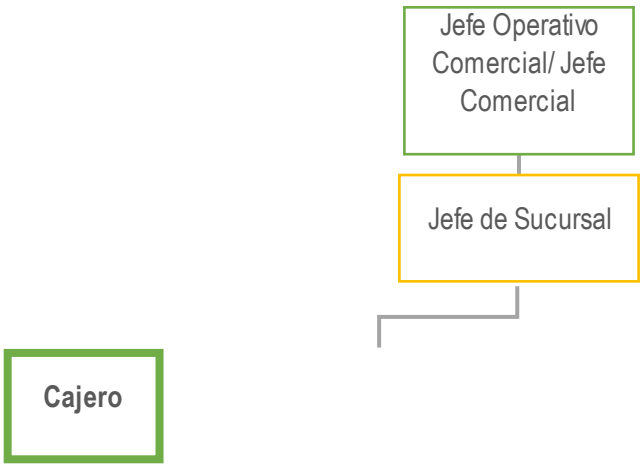
REGIÓN: Sierra - Costa

JEFE INMEDIATO: Jefe de Sucursal

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 2

II. ORGANIGRAMA



ON

Cobrar, Controlar y Registrar las transacciones inherentes al proceso de pago y recaudación de la sucursal aplicando las políticas y procedimientos de caja, de acuerdo a las normas de control de valores para realizar una eficiente recaudación garantizando la satisfacción del cliente.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Realizar el cuadre de caja diario para comprobar que todos los valores y documentación concuerden de manera íntegra con la venta realizada y se realice el depósito inmediato de los mismos.
- Recaudar los valores detallados en el pedido (VM), verificando e ingresando la forma de pago: efectivo (EF), cheque al día (CH), crédito a cheque (CD), crédito con letra de cambio (CL), crédito regularizado (CR), crédito abierto (CA), tarjeta de crédito (TC), tarjeta de débito (TD), transacción bancaria (TB).
- Ingresar cheques post fechados de forma de pago a crédito (CD y CR) para envió al Área de Cartera con la documentación de respaldo correspondiente.
- Registrar información sobre tarjetas de crédito (TC) y debido (TD) en el sistema para generar el reporte y enviarlo al Área Contable.

COMPLEMENTARIAS

- Realizar el ingreso de letras de cambio (CL)
- Ingresar cheques futuros CD (crédito cheque) por pago y cuadre de factura, para efectuar los recibos de cobros y enviar el reporte al área correspondiente.
- Brindar servicio con calidad y oportunidad a los clientes con el fin de que perciban un ambiente de bienestar y confianza.
- Administrar y custodiar valores y documentos inherentes a la gestión del cargo.
- Ingresar retenciones y el reporte de las mismas para envío al área asignada.
- Elaborar la valija diaria para envío de los valores recaudados en el blindado.
- Elaborar el registro mensual de facturas para el SRI, órdenes de compra de clientes y notas de débito por intereses para tener un respaldo de la gestión realizada.
- Receptar los valores correspondientes a los recibos de cobros que le son entregados por los mensajeros y Asesores Externos, entregando la copia de RCD con sello, fecha y firma de recepción.
- Elaborar los recaps de tarjetas de crédito para envío al Banco.
- Custodiar y manejar fondos de cambios en cajas y de depósitos diarios del almacén.
- Realizar el archivo diario de facturas al cobro y facturas firmadas por el cliente en la Sucursal.
- Dar de baja en el sistema los cheques procesados en caso de ser necesario para llevar un orden en caja.
- Enviar la confirmación del valor diario de depósitos al Departamento de Tesorería.
- Elaborar reporte semanal de las ventas efectuadas al contado para corroborar la información y tener un respaldo de la gestión.
- Ingresar y recaudar prepagos para dar al cliente la opción de compras futuras.
- Tramitar recibos en negativo para devolución de dinero.
- Emitir reporte de tarjetas, estados de cuenta y control de pagos pendientes para su posterior envío al área asignada.
- Realizar reporte de caja chica para envío al área asignada, con revisión y aprobación del Jefe de Sucursal.
- Ingresar notas de crédito y/o débito por financiamiento, por interés y por retenciones de acuerdo a los diferentes requerimientos del cliente.

- Solicitar autorización al Área de Cartera para anulación de recibos de cobro y notas de crédito.
- Contabilizar recibos de cobro y anulaciones para asegurar el cuadre de caja.
- Verificar la dotación de insumos para el óptimo funcionamiento de la caja asignada.
- Verificar la secuencia diaria de facturas y en el caso de facturas anuladas, asegurar la constancia de original y copias.
- Realizar notas de débito por reverso, cuando ha existido un error para garantizar al cliente la ejecución de acciones correctivas.
- Registrar garantías para que los clientes accedan a CR (crédito regularizado), CA (crédito abierto) y CL (crédito letra) para pago de factura.
- Autorizar información de todos los clientes antes de facturar.
- Realizar gestión telefónica diaria a clientes de mostrador para elevar los niveles de recuperación de cartera.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Análisis numérico*	Desarrollada
- *Precisión*	Desarrollada
- *Orientación al logro*	Medianamente Desarrollada
- *Trabajo bajo presión*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	NO	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos a fines a la función	Área de conocimientos formales
- *Secundaria*	- Bachiller en contabilidad	- Contabilidad - Informática

Formación Complementaria:
- *Conocimiento de Normas Tributarias* - *Curso de Cajeros Bancarios* - *Cursos de Atención al cliente* - *Capacitación en Servicio de Rentas Internas*

Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
De 6 meses a 1 año	- Manejando valores económicos - Utilizando paquetes utilitarios - Manejo de sistemas de recaudación - Manejo de Formas de pago

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI		NO	X
¿Cuánto mensual?	n/a			

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
n/a	- Mejoras para el manejo de los pagos en la sucursal - Mejoras en el proceso integral de compra - Mejoras en el sistema, entre otras

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Bodeguero** - **Asesores Comerciales** - **Jefe de Sucursal** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Departamento Financiero** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 06-DC-ACIR

NOMBRE DEL CARGO: ACI- Recaudador

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

SUCURSAL: Todas las Sucursales

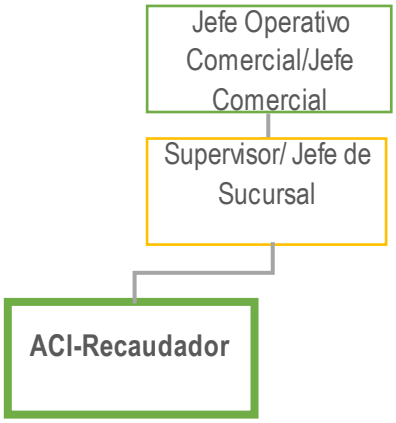
REGIÓN: Sierra – Costa – Austro

JEFE INMEDIATO: Jefe /Supervisor de Sucursal

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 25 personas

II. ORGANIGRAMA



Asesorar, Promocionar, Vender y Recaudar los valores correspondientes a los productos del portafolio de la empresa, cumpliendo políticas, parámetros, procedimientos y estándares de venta establecidos, para satisfacer las necesidades del cliente cumpliendo con las metas y presupuesto asignados.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Realizar el cuadre de caja diario para comprobar que todos los valores y documentación concuerden de manera íntegra con la venta realizada y se realice el depósito inmediato de los mismos.
- Recaudar los valores detallados en el pedido (VM), verificando e ingresando la forma de pago: efectivo (EF), cheque al día (CH), crédito a cheque (CD), crédito con letra de cambio (CL), crédito regularizado (CR), crédito abierto (CA), tarjeta de crédito (TC), tarjeta de débito (TD), transacción bancaria (TB).
- Cumplir con los presupuestos establecidos en utilidad bruta, mix de producto, cartera y cobertura con el fin de generar rentabilidad a la empresa.
- Asesorar al cliente en el servicio de modulación material según el requerimiento de corte o laminado para satisfacer su necesidad.

COMPLEMENTARIAS

- Coordinar la prestación de servicios de trasformación, direccionando el pedido al personal de bodega, con el fin de suplir el requerimiento.
- Coordinar y dar seguimiento a las entregas de productos para cumplir con los plazos establecidos en la negociación.
- Solicitar el oportuno abastecimiento o transferencia de productos faltantes en stock para contar con el material necesario para las ventas.
- Receptar, analizar solicitudes de devoluciones ya sea por producto no conforme, no recibido o requerimiento de cambios, para satisfacer las necesidades del cliente.
- Cumplir estándares No Negociables con cada uno de los clientes para dar un mejor servicio.
- Atender reclamos de clientes para dar solución a los inconvenientes presentados y comunicar al jefe inmediato.
- Mantener actualizada la cartera de clientes asignada, dando seguimiento a los mismos con el fin de cerrar ventas.
- Realizar pedidos especiales para cumplir con los requerimientos de clientes.
- Gestionar a clientes activos o inactivos para ofertar productos y promociones vigentes.
- Proponer soluciones o dar alternativas de productos a los clientes.
- Coordinar actividades con las Áreas de Bodega, Compras, Cartera, Crédito y Cobranza para garantizar un efectivo proceso de venta.
- Comunicar oportunamente a los clientes cuando sus pedidos están listos para despacharlos a tiempo y asegurar que no se acumule material en la bodega.
- Analizar las necesidades del cliente para sugerir productos según sus proyectos actuales o futuros.
- Exponer a los clientes todos los productos que se ofrecen en la sucursal para cumplir con los estándares establecidos por la empresa y atender a sus necesidades.
- Persuadir al cliente para convencerlo de que la empresa es la mejor opción por la calidad de los productos y servicios que oferta para asegurar las ventas.
- Realizar seguimiento de los pedidos emitidos al área de corte para garantizar el cumplimiento de lo ofrecido al cliente.

- Reportar ventas pérdidas para informar que existe quiebre de stock y por medio de este reporte se encuentre solución a los inconvenientes.
- Realizar la exhibición de productos en el ShowRoom de acuerdo layout y promociones vigentes para generar mayor interés en el cliente, así como la correcta ubicación y exposición de material POP, promocional y preciadores actualizados.
- Elaborar solicitud de reclamo de premios Club Amigo de clientes socios.
- Revisar constantemente las promociones y descuentos para informar a los clientes.
- Recaudar valores de facturas a crédito para actualizar la cuenta del cliente.
- Gestionar oportunamente a clientes que presenten mora en sus pagos para mejorar la cartera de crédito.
- Comunicar a los clientes valores de cartera vencidos o por vencer para evitar inconvenientes en los pagos.
- Realizar cierres de caja una vez concluida la jornada, contando el dinero de la venta del día y verificando los cheques para que se proceda a realizar el depósito correspondiente.
- Uso irrestricto del sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes) ingreso, actualización y explotación de esta herramienta para llevar un control de la gestión realizada con los clientes maximizando su potencial de compra.
- Cumplir con la administración documental inherente a la gestión del cargo de acuerdo a los procedimientos de la organización.
- Revisar la calidad del producto/servicio antes de entregarlo para evitar devoluciones y atender a las necesidades del cliente.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al servicio*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Comunicación Eficaz*	Desarrollada
- *Orientación al logro*	Desarrollada
- *Análisis Numérico*	Desarrollada
- *Influencia y Negociación*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	NO	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Secundaria*	- Bachiller General o en Contabilidad	- Contabilidad - Informática - Negocios - Marketing

Formación Complementaria:	
- *Técnicas de negociación* - *Clínica de ventas.* - *Manejo de Office*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
De 6 meses a 1 año	- Ventas al detalle - Atención al cliente - Cobro o Recaudación - Facturación

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.*	- Alternativas de venta o promoción del producto - Proponer inclusión o modificación del mix de producto. - Proponer mejoras en atención al cliente - Proponer mejoras en showroom, entre otras

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Auxiliar de Bodega** - **Operador** - **Bodeguero** - **Asesor Comercial Externo** - **Supervisor o Jefe de Sucursal** - **Departamento Financiero** - **Centro de Distribución** - **Centro de Servicio** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 07-DC-ACI

NOMBRE DEL CARGO: Asesor Comercial Interno

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

SUCURSAL: Todas las Sucursales

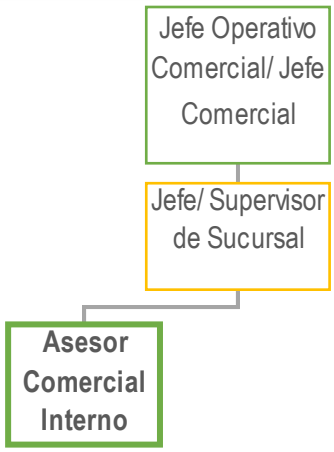
REGIÓN: Sierra - Costa - Austro

JEFE INMEDIATO: Jefe/Supervisor de Sucursal

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 38 personas

II. ORGANIGRAMA



III. MISIÓN

Asesorar, promocionar y vender los productos y/o servicios del portafolio de la empresa en cada Punto de Venta, de acuerdo con las políticas, procedimientos y estándares de venta establecidos por la misma, para brindar un servicio de calidad a los clientes y cumplir con los objetivos, metas y presupuestos de ventas asignados.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Cumplir estándares No Negociables con cada uno de los clientes para dar un buen servicio, satisfacer sus necesidades y resolver sus inquietudes.
- Asesorar, promocionar y vender a clientes que ingresaron a la cartera de la sucursal para garantizar el cumplimiento de objetivos.
- Cumplir con los presupuestos establecidos en utilidad bruta, mix de producto, cartera y cobertura con el fin de generar rentabilidad a la empresa.
- Brindar una asesoría completa al cliente sobre servicios relacionados como modulación y optimización de corte para incrementar las ventas y garantizar la satisfacción del cliente.

COMPLEMENTARIAS

- Atender requerimientos de clientes, elaborar proformas de pedidos, proporcionar información sobre precios, disponibilidad y mercadería alternativa para dar a conocer la variedad de productos y servicios existentes.
- Cumplir los objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa con el fin de generar rentabilidad.
- Elaborar planos de modulación para corte de material de acuerdo a los requerimientos del cliente utilizando el software de la empresa para garantizar la correcta ejecución del pedido.
- Coordinar la prestación de servicios de trasformación, direccionando el pedido al personal de bodega, para cumplir con el requerimiento del cliente.
- Controlar y dar seguimiento al despacho del material solicitado por el cliente para asegurar la entrega del mismo y conseguir su satisfacción y fidelidad.
- Mantener actualizada la cartera de clientes asignada, dando seguimiento a los mismos con el fin de cerrar ventas.
- Solicitar el oportuno abastecimiento o transferencia de productos faltantes en stock para contar con el material necesario para las ventas.
- Receptar y analizar devoluciones de productos debido a inconformidad, demora en el envío, cambios, daños de fábrica o errores en el proceso de venta para solucionar los requerimientos del cliente.
- Receptar y comunicar reclamos del cliente al jefe inmediato y dar seguimiento hasta que se resuelvan los inconvenientes para lograr un cliente satisfecho.
- Realizar y contestar llamadas telefónicas de los clientes internos y externos para atender a sus requerimientos, conocer sus necesidades, proyectos actuales o futuros y trabajar en cerrar ventas.
- Conocer todos los productos del portafolio y promocionarlos, utilizando las herramientas que proporciona la empresa, para informar y resolver inquietudes a los clientes.
- Coordinar actividades con las Áreas de Bodega, Compras, Cartera, Crédito y Cobranza para garantizar un efectivo proceso de venta.
- Promocionar los productos que estén con descuentos para poner en conocimiento al cliente sobre dichas promociones e incrementar las ventas.

- Analizar las necesidades del cliente para sugerir productos según sus proyectos actuales o futuros.
- Exponer a los clientes todos los productos que se ofrecen en la sucursal para cumplir con los estándares establecidos por la empresa y atender a sus necesidades.
- Argumentar y sustentar con el cliente que la empresa es la mejor opción por la calidad de los productos y servicios que oferta para asegurar las ventas.
- Realizar seguimiento de los pedidos emitidos al área de corte para garantizar el cumplimiento de lo ofrecido al cliente.
- Uso irrestricto del sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes) ingreso, actualización y explotación de esta herramienta para llevar un control de la gestión realizada con los clientes maximizando su potencial de compra.
- Reportar ventas pérdidas para informar que existe quiebre de stock y por medio de este reporte se encuentre solución a los inconvenientes.
- Realizar la exhibición de productos en el ShowRoom de acuerdo layout y promociones vigentes para generar mayor interés en el cliente, así como la correcta ubicación y exposición de material POP, promocional y preciadores actualizados.
- Contribuir al correcto funcionamiento de la sucursal, con el fin de cumplir con los objetivos de la misma.
- Gestionar con cartera el crédito para clientes que cumplan los requisitos con el fin de lograr ventas.
- Comunicar a los clientes valores de cartera vencidos o por vencer para evitar inconvenientes en los pagos
- Llamar a clientes que presenten mora en sus pagos para mejorar la cartera de crédito.
- Controlar la cartera de clientes y realizar labores de cobranza para garantizar una gestión adecuada en la sucursal.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	Nivel
- *Comunicación asertiva*	Desarrollada
- *Orientación a resultados*	Desarrollada
- *Influencia y negociación*	Desarrollada
- *Resolución de problemas*	Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	NO	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Secundaria*	- Bachiller General, Contable o Físico Matemático	- Contabilidad - Informática

Formación Complementaria:	
- *Técnicas de Negociación* - *Manejo de Office* - *Atención al cliente* - *Marketing* - *Negocios*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
De 6 meses a 1 año	- Ventas al detalle - Atención al cliente - Facturación

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.*	- Alternativas de venta o promoción del producto - Proponer inclusión o modificación del mix de producto. - Proponer mejoras en atención al cliente - Proponer mejoras en showroom, entre otras.

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Auxiliar de bodega** - **Operador** - **Bodeguero** - **Asesor Comercial Externo** - **Supervisor o Jefe de Sucursal** - **Departamento Financiero** - **Centro de Distribución** - **Centro de Servicios** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 08-DC-ACE

NOMBRE DEL CARGO: Asesor Comercial Externo

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

SUCURSAL: Todas las Sucursales

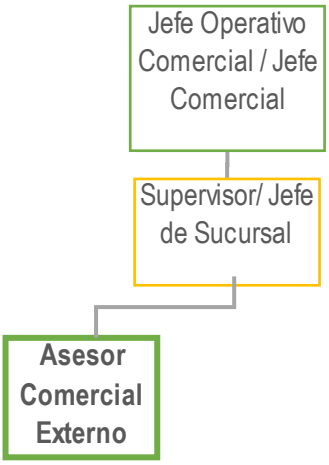
REGIÓN: Sierra – Costa – Austro

JEFE INMEDIATO: Supervisor/Jefe de Sucursal

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 32 personas

II. ORGANIGRAMA



Asesorar, Promocionar y Vender a los clientes actuales y potenciales, artesanos y fabricantes minoristas transformadores de la madera que se encuentren dentro del área de influencia geográfica asignada y que por la naturaleza de su negocio y/o volumen de compra requieran de asistencia in-situ, ofreciendo los productos y servicios del portafolio de la empresa, siguiendo las

políticas, procedimientos y estándares establecidos, con el propósito de fidelizar la relación comercial siendo socios activos de los clientes en función del cumplimiento de los presupuestos.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Cumplir con los presupuestos establecidos en utilidad bruta, mix de producto, cartera y cobertura con el fin de generar rentabilidad a la empresa.
- Asesorar, promocionar y vender los productos del portafolio de la empresa mediante visitas a clientes asignados para cumplir el presupuesto.
- Atender requerimientos de clientes, elaborar proformas de pedidos, facturas y realizar el seguimiento de las mismas.
- Ejecutar visitas a clientes para gestión de cobranza asegurando la recuperación de la cartera vencida.

COMPLEMENTARIAS

- Identificar necesidades del cliente para realizar una venta cruzada (venta mix) y/o nuevas posibilidades de negocios para la empresa.
- Coordinar con las áreas pertinentes la transformación del material y dar seguimiento a la misma para cumplir con los requerimientos del cliente y lograr su satisfacción.
- Cumplir con la ejecución de los Estándares NO Negociables de atención a los clientes para garantizar un servicio de calidad.
- Conocer el territorio de visitas asignado para ubicar a todos los clientes de la zona y ofertar el portafolio de la empresa.
- Gestionar y analizar devoluciones de material solicitando autorizaciones al jefe de Punto de Venta para cumplir con solicitud de clientes.
- Usar el sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes) ingreso, actualización y explotación de esta herramienta para llevar un control de la gestión realizada con los clientes maximizando su potencial de compra, reportar actividades realizadas y por realizar en el día para informar sobre la gestión y elaborar un plan de acción futuro según los avances.
- Investigar, analizar y prospectar nuevos clientes para consolidar relaciones comerciales de largo plazo que aseguren la comercialización de los productos de la empresa en el presente y futuro.
- Emitir pedidos especiales para cumplir con los pedidos puntuales de clientes.
- Actualizar carpeta de la productividad para llevar control de conocimiento de políticas, promociones, novedades para el cliente.
- Gestionar transporte de materiales al taller del cliente para cumplir ventas urgentes.
- Solicitar al Jefe de Punto de Venta transferencias de material que se terminó en el PV o que no está disponible en bodega, para cumplir venta urgente o planificada.
- Comunicar al Jefe de Punto de Venta cualquier problema suscitado en la gestión de venta para dar solución inmediata y satisfacer las necesidades del cliente.
- Revisar presupuestos al día para verificar la evolución de venta por cliente y tomar acciones inmediatas.
- Dar seguimiento a proyectos y aportar con sugerencias en base a necesidades detectadas para persuadir a los clientes y generar ventas.

- Requerir apoyo técnico para solventar inquietudes y dar información sobre usos de materiales a los clientes.
- Brindar un servicio de post venta con el fin de fidelizar la relación con el cliente.
- Actualizar constantemente conocimientos referentes a los productos y servicios que oferta la empresa para informar a los clientes.
- Revisar y comunicar a los clientes las promociones vigentes para incrementar las ventas.
- Informar a clientes actualizaciones de políticas de la empresa para darles a conocer sus beneficios.
- Tramitar canje de puntos club amigo para entrega de premios a cliente.
- Registrar a los clientes en el club amigo para fidelizarlos.
- Solicitar y entregar muestras de productos para exhibición a clientes.
- Elaborar una carpeta por cada cliente atendido para controlar la información y materiales de muestra asignados.
- Verificar el oportuno y completo abastecimiento de productos a clientes para cumplir con el pedido y plazos establecidos.
- Analizar información del mercado para buscar y proponer estrategias de venta comerciales para contrarrestar actividades o ingresos de la competencia.
- Actualizar información de créditos para mantener, elevar los mismos o cambiar formas de pago de los clientes.
- Solicitar y recopilar la información requerida en la calificación de crédito de clientes para gestionar autorización de solicitud al área correspondiente y generar ventas
- Emitir pedidos con pagos al contado o cheque al día para para despachar el material al tiempo oportuno.
- Recaudar el dinero de los clientes de su ruta que abonen y entregarlo en la sucursal en caja con el Recibo de Cobro Directo.
- Coordinar la gestión de cobro a la cartera de clientes vencidos para viabilizar los pagos.
- Brindar un servicio de post venta con el fin de fidelizar la relación con el cliente.
- Actualizar constantemente conocimientos referentes a los productos y servicios que oferta la empresa para informar a los clientes.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	**Nivel**
- *Influencia y Negociación*	Desarrollada
- *Orientación al logro*	Medianamente Desarrollada
- *Resolución de problemas*	Desarrollada
- *Trabajo bajo presión*	Desarrollada
- *Pensamiento Estratégico*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	SI	**Disponibilidad para viajar**	SI

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Marketing - Gestión Empresarial - Ingeniería en Ventas	- Marketing - Negocios - Ventas - Informática

Formación Complementaria:	
- *Cursos de Servicio al Cliente* - *Curso de Manejo de Objeciones* - *Clínica de Ventas* - *Técnicas de Negociación*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
1 año	- Área de Ventas - Ventas al detalle - Cobertura

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto mensual?	**Entre USD 35000 y 50000**			

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la compañía para su cargo.*	- Alternativas de venta o promoción del producto, entre otras.

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Operador** - **Bodeguero** - **Asesor Comercial Interno** - **Asesor Comercial Interno Recaudador** - **Supervisor o Jefe de Sucursal** - **Departamento Financiero** - **Centro de Distribución** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 09-DC-SS

NOMBRE DEL CARGO: Supervisor de Sucursal

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

SUCURSAL: Guamaní – Latacunga - Otavalo

REGIÓN: Sierra

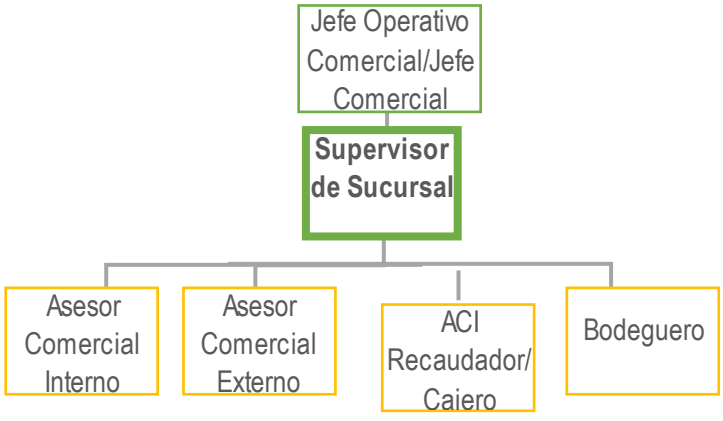
JEFE INMEDIATO: Jefe Operativo Comercial

SUPERVISA A:

- Asesor Comercial Interno
- ACI Recaudador/ Cajero
- Asesor Comercial Externo
- Bodeguero.

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 3 personas

II. ORGANIGRAMA



Administrar los recursos humanos, materiales y económicos asignados a cada Sucursal, garantizando la optimización de los mismos, siguiendo los lineamientos, políticas, protocolos, procedimientos y estándares de la empresa, desarrollando estrategias comerciales y un recurso humano comprometido para garantizar el cumplimiento de presupuestos asignados y objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Administrar la Sucursal para garantizar la correcta operatividad de la misma gestionando una adecuada administración de la cartera e inventarios asignados a la misma.
- Asegurar el cumplimiento de estándares no negociables para garantizar la satisfacción del cliente.
- Coordinar y Efectuar visitas a los clientes junto con el Asesor Comercial Externo para conocer sus requerimientos y conseguir ventas puntuales que aseguren el cumplimiento de las metas de la Sucursal.
- Cumplir con los presupuestos establecidos en utilidad bruta, mix de producto, cartera y cobertura con el fin de generar rentabilidad a la empresa.
- Controlar el cuadre diario de caja y verificar existencia física de valores versus información del sistema para asegurar el correcto manejo de valores.

COMPLEMENTARIAS

- Coordinar y Supervisar la ejecución de funciones y responsabilidades de los ACI y ACE para garantizar una efectiva gestión en el proceso de venta y servicio al cliente.
- Coordinar y Supervisar el cumplimiento de despacho completo de productos a clientes para garantizar su satisfacción y fidelizar al cliente.
- Planificar, organizar y coordinar las actividades inherentes a la Sucursal para asegurar el cumplimiento de metas asignadas.
- Verificar el cumplimiento diario de ventas con el fin de desarrollar estrategias que aumenten los ingresos para la empresa.
- Coordinar y dar seguimiento a la prestación de servicios de corte, transformación y acabados para cumplir con el requerimiento del cliente.
- Uso irrestricto del sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes) supervisión, ingreso, actualización y explotación de esta herramienta para llevar un control de la gestión del personal de la sucursal realizada con los clientes maximizando su potencial de compra.
- Cumplir y exigir el cumplimiento de estándares No Negociables con cada uno de los clientes para dar un mejor servicio.
- Controlar semanalmente los inventarios mediante el ERI (Exactitud de Registro de Inventario) para coordinar el oportuno abastecimiento y contar con el stock necesario en la Sucursal.

- Asesorar, promocionar y vender los productos del portafolio de la empresa para cubrir las necesidades de los clientes.
- Elaborar liquidación de fee mensual (cuota de descuento en ventas puntuales) para garantizar una buena relación comercial con el cliente.
- Planificar turnos de trabajo y horas extras para coordinar el horario del personal a su cargo de acuerdo a la demanda de producción.
- Asegurar el cumplimiento del presupuesto de la Sucursal para alcanzar las metas asignadas.
- Realizar seguimiento de los créditos otorgados por la Sucursal para ejercer labores de cobranza y asegurar pagos de clientes vencidos.
- Autorizar cambios o devoluciones de productos al inventario para cumplir con los requerimientos del cliente.
- Realizar control de calidad de los servicios de corte y laminado para verificar que el producto se encuentre en óptimas condiciones en la entrega.
- Atender requerimientos de clientes, elaborar proformas de pedidos y realizar el seguimiento de las mismas.
- Realizar la facturación de productos y servicios al cliente para proceder al cobro de los mismos.
- Impartir la inducción y capacitación al personal nuevo que ingresa al área comercial para informar sobre la gestión de la empresa.
- Solicitar y recopilar la información requerida para calificación de crédito de los clientes atendidos y entrega de la misma al Departamento de cartera para su análisis y aprobación.
- Realizar actividades de post venta con los clientes para consolidar relaciones comerciales y fidelizarlos.
- Evaluar el cumplimiento de metas y puesta en práctica de planes alternativos de ser necesario para garantizar la efectividad de la gestión realizada.
- Elaborar una carpeta por cliente para controlar la información y materiales de muestra asignados para mantener la relación comercial.
- Conformar un equipo humano comprometido, motivado y productivo, proporcionarles los conocimientos y técnicas necesarias para el desempeño de sus funciones con el fin de generar compromiso en el personal y ganancias para la empresa.
- Establecer relaciones de largo plazo con clientes frecuentes del punto de venta para asegurar ventas presentes y futuras.
- Investigar de forma permanente las nuevas tendencias en lo que se refiere a construcción y decoración para brindar una asesoría completa.
- Realizar exposiciones del portafolio de productos de la empresa con muestras de material para motivar compras futuras.
- Investigar, analizar y prospectar nuevos mercados para la comercialización de los productos de la empresa.
- Proponer actividades comerciales para contrarrestar actividades o ingresos de la competencia.
- Colocar promociones vigentes para que el cliente este informado de novedades en los precios del producto.
- Verificar que las instalaciones de trabajo estén organizadas para comodidad del cliente interno y externo.
- Requerir equipos de protección para garantizar la seguridad de los empleados.
- Verificar la correcta supervisión de bitácoras de mantenimiento por parte del bodeguero para corroborar el correcto funcionamiento de la maquinaria.

- Coordinar la apertura y cierre de la Sucursal para asegurar el correcto manejo de la misma.
- Requerir insumos de oficina para la realización adecuada de la las actividades.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección y seguridad en áreas sensibles como bodega y área de maquinaria, cuando se presencia sea requerida en dichas áreas, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Planificación y organización*	Desarrollada
- *Liderazgo*	Desarrollada
- *Influencia y negociación*	Desarrollada
- *Trabajo bajo presión*	Medianamente desarrollada
- *Capacidad de gestión*	Medianamente Desarrollada
- *Análisis numérico*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	SI	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Ingeniería Comercial - Ingeniería en Administración de Empresas - Marketing - Diseño de interiores	- Negocios - Administración - Marketing - Informática

Formación Complementaria:	
- *Técnicas profesionales de ventas* - *Cobertura de clientes* - *Leyes Laborales* - *Cursos de atención al cliente* - *Manejo de paquetes utilitarios* - *Estrategias de Marketing* - *Diseño de interiores* - *Manejo de Objeciones / conflictos* - *Coaching*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
2 años	- Administrando locales comerciales - Estableciendo relaciones comerciales a largo plazo - Coordinando personal > 4 personas - Comunicándose directamente con clientes - Ventas al detalle

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto mensual?	**Entre USD 50000 y 150000**			

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Realizar la aprobación o anulación de facturas.* - *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.* - *Autorizar gastos de caja chica.*	- Alternativas de venta o promoción del producto - Activaciones puntuales por región, zona geográfica o fechas. - Revisión de precios de acuerdo a las tendencias del mercado local - Revisión del portafolio de productos de acuerdo a la demanda local, entre otras

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Auxiliar** - **Operador** - **Bodeguero** - **Asesor Comercial Interno** - **Asesor Comercial Externo** - **Jefe Operativo Comercial** - **Área de Cartera** - **Centro de Distribución** - **Área de Mantenimiento** - **Área de Puertas** - **Centro de Servicios**
EXTERNAS	- Clientes

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 10-DC-JS

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Sucursal

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

SUCURSAL: Sucursal asignada

REGIÓN: Sierra - Costa - Austro

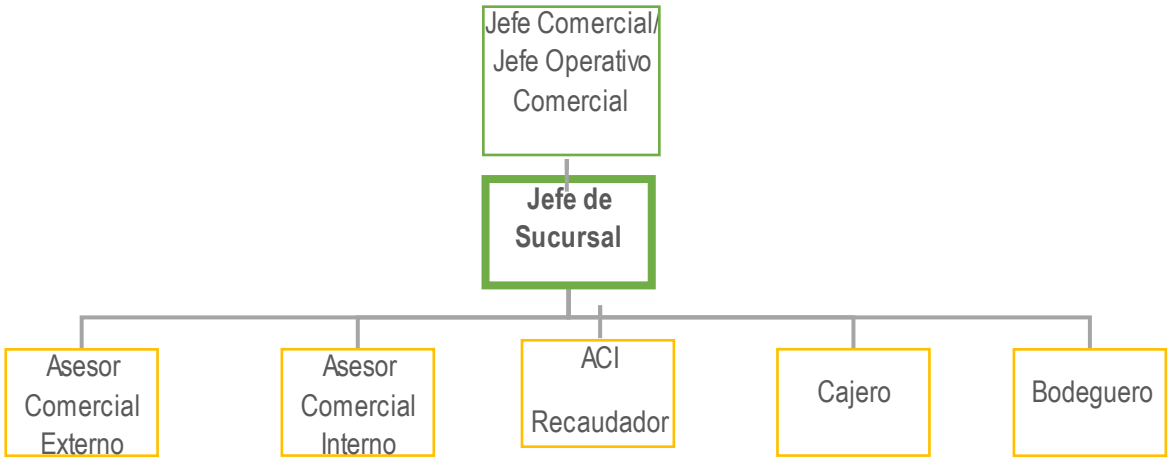
JEFE INMEDIATO: Jefe Operativo Comercial/ Jefe Comercial

SUPERVISA A:

- Asesor Comercial Externo
- Asesores Comercial Interno
- ACI-Recaudador/ Cajero
- Bodeguero

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 21

II. ORGANIGRAMA



Administrar los recursos humanos, materiales y económicos asignados a cada Sucursal, garantizando la optimización de los mismos, siguiendo los lineamientos, políticas, protocolos, procedimientos y estándares de la empresa, desarrollando y ejecutando estrategias comerciales y un recurso humano comprometido para garantizar el cumplimiento de presupuestos asignados que permitan maximizar la rentabilidad de cada unidad de negocio dentro de los periodos establecidos.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Administrar la Sucursal para garantizar la correcta operatividad de la misma.
- Asegurar el cumplimiento de estándares no negociables para garantizar la satisfacción del cliente.
- Coordinar y Efectuar visitas a los clientes junto con el Asesor comercial Externo para conocer sus requerimientos y conseguir ventas puntuales y recuperación de cartera que asegure el cumplimiento de las metas de la Sucursal.
- Cumplir con los presupuestos establecidos en utilidad bruta, mix de producto, cartera y cobertura con el fin de generar rentabilidad a la empresa.
- Controlar el cuadre diario de caja y verificar existencia física de valores versus información del sistema para asegurar el correcto manejo de valores.

COMPLEMENTARIAS

- Planificar, Organizar y Coordinar las actividades inherentes a la Sucursal para asegurar el cumplimiento de metas asignadas.
- Dar seguimiento a los créditos otorgados por la Sucursal para controlar la cartera y apoyar en realización de labores de cobranza.
- Supervisar que los pedidos de transformación de material sean realizados con calidad y despachados oportunamente al cliente con el fin de que el cliente este satisfecho.
- Autorizar las devoluciones de productos debido a inconformidad, demora en el envío, cambios, daños de fábrica o errores en el proceso de venta para solucionar los requerimientos del cliente.
- Realizar arqueos de caja sorpresivos para garantizar el manejo adecuado de los valores recaudados.
- Usar el sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes) administración, supervisión, ingreso, actualización y explotación de esta herramienta para llevar un control de la gestión del personal de la Sucursal realizada con los clientes maximizando su potencial de compra.
- Cumplir y Exigir el cumplimiento de Estándares No Negociables con cada uno de los clientes para dar un mejor servicio.
- Planificar turnos de trabajo y horas extras para coordinar el horario del personal a su cargo de acuerdo a la demanda de producción.

- Gestionar y Solucionar reclamos de clientes con el propósito de brindar un mejor servicio.
- Atender requerimientos de clientes, elaborar proformas de pedidos y realizar el seguimiento de las mismas.
- Verificar papeletas de depósito asegurando su ingreso en la cuenta bancaria de la empresa para garantizar una gestión adecuada.
- Realizar fee mensual (cuota de descuento en ventas puntuales) para garantizar una buena relación comercial con el cliente.
- Impartir la inducción y capacitación al personal del área comercial para que brinden un mejor asesoramiento al cliente.
- Coordinar con el área correspondiente el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias para garantizar la operatividad de la Sucursal.
- Realizar estudios de mercado de influencia para determinar estrategias que permitan incrementar las ventas en la Sucursal.
- Solicitar y Entregar muestras de productos para exhibición con clientes con el fin de motivar compras futuras.
- Coordinar la actualización de exhibidores y preciadores para que los clientes puedan visualizar las diferentes ofertas.
- Cumplir y Asegurar el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo, frente a su incumplimiento realizar llamados de atención o emitir memorandos.
- Inspeccionar que la Sucursal se encuentre en condiciones óptimas para la atención al cliente y realizar la apertura y cierre de la misma.
- Custodiar y Controlar la optimización de recursos de la Sucursal que dirige para asegurar su correcta utilización.
- Prospectar nuevos mercados y clientes para la comercialización de los productos de la compañía.
- Supervisar el adecuado uso de equipos de protección, herramientas, insumos y uniformes del personal a su cargo.
- Estimular una cultura de productividad con objetivos y valores compartidos dentro del esquema de trabajo establecido por la empresa.
- Determinar estrategias a implementar en la Sucursal para contrarrestar acciones de la competencia.
- Mantener una línea abierta y directa de comunicación y coordinación entre su área y las demás áreas de la compañía.
- Realizar las acciones necesarias para una adecuada administración de la Cartera e Inventarios asignados a la sucursal.
- Monitorear las actividades del personal a su cargo.
- Cumplir con la administración documental inherente a la gestión y responsabilidad del cargo.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y Cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Atención al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en Equipo*	Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Orientación a resultados*	Desarrollada
- *Planificación y organización*	Desarrollada
- *Influencia y negociación*	Desarrollada
- *Liderazgo*	Desarrollada
- *Tolerancia al trabajo bajo presión*	Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	SI (exigible)	**Disponibilidad para viajar**	NO (exigible)

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Administración de Empresas - Marketing - Arquitectura - Diseño de Interiores	- Construcción - Comercial - Marketing - Informática

Formación Complementaria:
- *Técnicas profesionales de Ventas*
- *Manejo de paquetes utilitarios de Office*
- *Coaching*
- *Atención al cliente*
- *Manejo de objeciones/ conflictos*
- *Diseño de interiores*
- *Leyes laborales*

Experiencia previa:	
TIEMPO MÍNIMO REQUERIDO	**ESPECIFICIDAD**
3 años	- Administrando locales comerciales de venta al detalle con responsabilidad en presupuesto de ventas y cumplimiento de metas - En administración de personal > 8 personas, control de inventarios, ventas de productos o servicios.

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto mensual?	**Entre USD 50000 y 450000**			

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Realizar la aprobación o anulación de facturas.* - *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.* - *Autorizar gastos de caja chica.* - *Definición del personal a reemplazar posiciones vacantes en su sucursal.* - *Emitir llamados de atención al personal por incumplimiento de políticas internas de la compañía.*	- Alternativas de venta o promoción del producto - Activaciones puntuales por región, zona geográfica o fechas. - Revisión de precios de acuerdo a las tendencias del mercado local - Revisión del portafolio de productos de acuerdo a la demanda local. - Continuidad del personal en período de prueba, entre otras.

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Auxiliar de Bodega** - **Operador** - **Bodeguero** - **Asesor Comercial Interno** - **Asesor Comercial Externo** - **Asesor Comercial Interno Recaudador** - **Jefe Operativo Comercial** - **Área de Cartera** - **Área de Mantenimiento** - **Centro de Distribución** - **Centro de Servicios** - **Área de Puertas** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes

CÓDIGO: 11-DC-JOPC

NOMBRE DEL CARGO: Jefe Operativo Comercial

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

SUCURSAL: Matriz Quito - Guayaquil

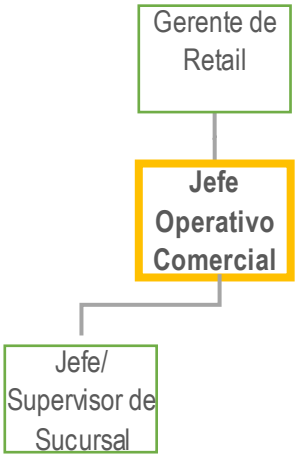
REGIÓN: Sierra – Costa

JEFE INMEDIATO: Gerente de Retail

SUPERVISA A: Supervisor/Jefe de Sucursal

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 2 personas

II. ORGANIGRAMA



Coordinar, Verificar y Supervisar el funcionamiento integral de las Sucursales mediante visitas periódicas de acuerdo a las políticas, objetivos, procedimientos y estrategias de la empresa, para determinar fortalezas, áreas de mejora y asegurar la eficiencia y efectividad en el desempeño de las operaciones en cada una de las Sucursales.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Garantizar la operatividad de las Sucursales de Edimca con la finalidad de alcanzar las metas y presupuestos asignados.
- Gestionar y Apoyar al cumplimiento de los objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos de acuerdo a la política de la empresa para garantizar una gestión adecuada de la fuerza de ventas.
- Ejecutar de forma periódica Check list comerciales para verificar la gestión adecuada de las actividades inherentes a cada Sucursal y el cumplimento de tareas asignadas en visitas posteriores.
- Supervisar el cumpliendo de las visitas a la cartera de clientes asignada a las sucursales para asegurar una gestión adecuada en cuanto a ventas, asesoría y cobranza garantizando el cumplimiento de la cobertura de clientes y el logro de objetivos.

COMPLEMENTARIAS

- Identificar necesidades puntuales que generen valor comercial en las Sucursales, para gestionar directamente con los responsables de las áreas involucradas la ejecución a corto plazo sobre el requerimiento, estas necesidades pueden ser por solicitud de las Sucursales o por inspección en las visitas periódicas.
- Supervisar la gestión y control de los clientes de crédito, así como la recuperación de cartera vencida.
- Realizar visitas eventuales y de apoyo a clientes con los Supervisores/Jefes de Sucursal para atender requerimientos o reclamos y definir acciones a tomar con el fin de cumplir con los objetivos establecidos y fortalecer la relación comercial con el cliente de las sucursales de Edimca.
- Planificar visitas a las Sucursales semanalmente considerando prioridades como presupuestos, reclamos de clientes, otros para dar solución a inconvenientes y cumplir con los objetivos del área.
- Controlar de manera permanente la ejecución de ERIs (Exactitud en Registro de Inventarios) en las Sucursales, así como de la definición de ajustes y ejecución de los mismos.
- Actualizar los ruteros y cartera de clientes de cobertura de cada Asesor Comercial Externo para definir si la asignación de los presupuestos y clientes es correcta y garantizar que los Asesores Comerciales Externos puedan ejecutar su gestión de venta de manera adecuada.
- Acompañar a los Supervisores/Jefes de Sucursal en un día normal de trabajo para identificar oportunidades de mejora a ejecutar al corto plazo, dar retroalimentación y en caso de ser necesario planificar las tareas con fechas de ejecución.
- Verificar la ejecución de los Estándares NO Negociables de atención a los clientes en cada Sucursal para garantizar un servicio de calidad.
- Evaluar al personal operativo o comercial junto con el Supervisor/Jefe de Sucursal para establecer correctivos y definir fechas para su ejecución con el fin de tener un equipo de trabajo productivo.
- Generar y enviar a la Gerencia de Retail el reporte de comisiones de las Sucursales.

- Administrar y controlar los Recursos Humanos asignados a cada Sucursal para asegurar el cumplimiento de los indicadores de productividad.
- Realizar entrevistas a potenciales candidatos para ocupar cargos en las Sucursales y sugerir sobre definiciones en la fase de contratación.
- Informar a los Supervisores/Jefes de Sucursal y Asesores Comerciales sobre sus ventas a la fecha en venta neta, utilidad bruta, mix, cobertura, listado de clientes asignados actualizado para impulsar ventas.
- Gestionar micro reuniones en las Sucursales para tratamiento de temas comerciales o aclaración de temas relevantes.
- Dar apoyo y empoderamiento al Supervisor/Jefe de Sucursal en su gestión.
- Mantener reuniones con el Supervisor/Jefe de Sucursal para coordinar la delegación de funciones por área o por persona en la Sucursal para que todos se involucren y garantizar la operatividad de la misma.
- Emitir directrices a los Supervisores/Jefes de Sucursal en la planificación de las vacaciones del personal.
- Planificar y programar visitas periódicas a las Sucursales para control de viajes por mes.
- Controlar y Coordinar con el área de Marketing la organización, exhibición de productos, material promocional y administración de precios en los mismos para garantizar que los clientes conozcan la información actual.
- Realizar las actividades necesarias para una adecuada administración de Cartera e Inventarios de las Sucursales
- Monitorear el cumplimiento de responsabilidades del personal a su cargo
- Controlar y Coordinar con el área de Crédito y Cobranza campañas de recuperación de cartera y actualización de datos y reportes de visitas.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- Orientación al cliente	Desarrollada
- Trabajo en equipo	Desarrollada
- Integridad	Desarrollada
- Iniciativa	Desarrollada
- Compromiso	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- Planificación y organización	Desarrollada
- Liderazgo	Desarrollada
- Influencia y negociación	Desarrollada
- Tolerancia al trabajo bajo presión	Desarrollada
- Orientación a resultados	Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCION

Movilidad propia	SI (de preferencia)	**Disponibilidad para viajar**	SI (exigible)

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos a fines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Ingeniería Comercial - Marketing - Ingeniería en Administración de Empresas	- Negocios - Marketing - Administración - Informática

Formación Complementaria:	
- *Atención al Cliente* - *Técnicas profesionales de Ventas* - *Gestión de personal* - *Manejo de Microsoft Office* - *Técnicas de Planificación* - *Técnica de Ventas y Objeciones*	
Experiencia previa:	
TIEMPO MÍNIMO REQUERIDO	**ESPECIFICIDAD**
3 años	- Planificando - Operando Puntos Comerciales - Manejando grupos de Trabajo - Trabajo Bajo Presión - Manejo de Ventas de Productos al detalle

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÌA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto mensual?	**Entre USD 1500000 y 3000000**			

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Negociación de parámetros comerciales dentro de los procesos establecidos.* - *Contratación y rotación del personal de su área.* - *Aprobación de descuentos especiales a clientes de acuerdo a la tabla establecida a su cargo.* - *Emitir llamados de atención al personal por incumplimiento de políticas internas de la compañía.*	- Alternativas de venta o promoción del producto - Modificación del mix de productos de las sucursales o zona de influencia - Revisión de precios de acuerdo a las tendencias del mercado local - Revisión del portafolio de productos de acuerdo a la demanda local, entre otras.

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Asesor Comercial Interno** - **Asesor Comercial Externo** - **Jefe de Sucursal** - **Supervisor de Sucursal** - **Centro de Distribución** - **Centro de Servicios** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Cobranzas** - **Gerente Retail** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes - Proveedores Productos / Servicios

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 12-DC-JC

NOMBRE DEL CARGO: Jefe Comercial

DEPARTAMENTO: Comercial (Retail)

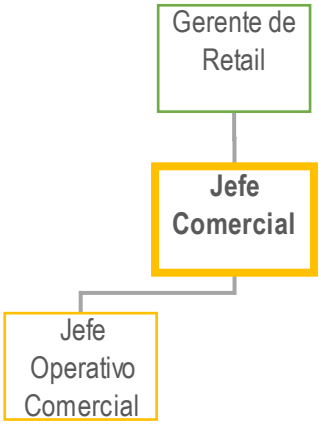
REGIÓN: Sierra-Costa

JEFE INMEDIATO: Gerente de Retail

SUPERVISA A: Jefe Operativo Comercial

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 2

II. ORGANIGRAMA



III. MISIÓN

Dirigir, Controlar y Coordinar las actividades inherentes al Departamento Comercial Retail de acuerdo a las políticas, procedimientos y estrategias establecidas por la empresa para implementar acciones que permitan maximizar la rentabilidad de cada unidad de negocio y la productividad de la empresa.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Analizar el cumplimiento del presupuesto de ventas por Sucursales para identificar cuales tienen bajos resultados e implementar acciones que permitan incrementar las ventas y cumplir con las metas establecidas.
- Cumplir con los presupuestos establecidos en mix de ventas garantizando rentabilidad a la empresa.
- Gestionar y Supervisar el cumplimiento de ventas externas para garantizar la cobertura de clientes y asegurar el cumplimiento de las metas del área.
- Supervisar la gestión de cobranza del área garantizando la recuperación de cartera vencida.

COMPLEMENTARIAS

- Revisar y determinar el tamaño y estructura de la fuerza de ventas por Sucursal y Región para asegurar la atención a los clientes de manera eficiente cumpliendo con los indicadores de productividad.
- Analizar mediante monitoreo constante a la competencia para conocer sus promociones y servicios vigentes con el fin de buscar estrategias que permitan minimizar su impacto en las ventas de la empresa.
- Dar seguimiento mediante visitas periódicas a las Sucursales con mayor volumen de ventas para conocer sus necesidades y determinar el potencial del negocio.
- Visitar las Sucursales para verificar el cumplimiento de las estrategias, políticas y procedimientos de la empresa garantizando la productividad de los colaboradores.
- Realizar visitas de soporte y control tanto a clientes de la Sucursal como a clientes de cobertura, evaluar la calidad de la gestión del equipo de ventas e identificar oportunidades de mejora.
- Administrar y exigir el uso de la herramienta CRM (Gestión de relaciones con los clientes) para control y gestión de la relación comercial con los clientes e identificar oportunidades de nuevos negocios.
- Asegurar la recepción y difusión de toda la información promocional a todos los riesgos de la fuerza de ventas para garantizar el conocimiento de las promociones.
- Proponer estrategias comerciales como promociones, descuentos u otras actividades comerciales a la Gerencia Comercial para su aplicación en Sucursales.
- Revisar las exhibiciones, layout y material promocional de las Sucursales para verificar que se cumplan los estándares establecidos por la empresa.
- Asegurar que las promociones estén correctamente ubicadas en el Showroom de cada Sucursal para incentivar la compra por impulso de clientes.
- Verificar la ejecución de los Estándares NO Negociables de atención a los clientes en cada Sucursal para garantizar un servicio de calidad.
- Coordinar con el Departamento de Compras la adquisición de materiales faltantes en stock para que gestionen los abastecimientos de productos faltantes en forma oportuna y se concretar las ventas.
- Negociar con clientes especiales la adquisición de productos y servicios que oferta la empresa para incrementar el volumen de ventas y generar mayor productividad a la empresa.

- Planificar visitas a las Sucursales durante la semana para controlar y direccionar al personal en la ejecución de sus actividades en función del cumplimiento de objetivos de la empresa.
- Dar directrices a los Jefes de Sucursal en la planificación de las actividades correspondientes a cada una de las Sucursales para garantizar una gestión de venta adecuada.
- Realizar las acciones necesarias para una adecuada administración de la Cartera e Inventarios asignados a las sucursales.
- Controlar y Coordinar con el área de Crédito y Cobranza campañas de recuperación de cartera y actualización de datos y reportes de visita.
- Monitorear el cumplimiento de responsabilidades del personal a su cargo.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Atención al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en Equipo*	Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Planificación y organización*	Desarrollada
- *Pensamiento estratégico*	Desarrollada
- *Influencia y negociación*	Medianamente Desarrollada
- *Orientación a resultados*	Desarrollada
- *Liderazgo*	Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	SI (exigible)	**Disponibilidad para viajar**	SI (exigible)

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos a fines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Ingeniero Comercial/ Administración de empresas - Arquitecto - Ingeniero en Marketing - Economista	- Marketing - Diseño de Interiores/Industrial - Negocios

Formación Complementaria:	
- *Técnicas profesionales de ventas y manejo de objeciones* - *Atención a clientes* - *Planificación* - *Relaciones Públicas* - *Leyes Laborales* - *Manejo de paquetes utilitarios* - *Estrategias de Marketing* - *Diseño de interiores* - *Manejo de Objeciones / conflictos* - *Coaching*	
Experiencia previa:	
TIEMPO MÍNIMO REQUERIDO	**ESPECIFICIDAD**
3 a 5 años	- En cargos como Jefe Comercial, Jefaturas de Sucursales y manejo de personal > 20 personas.

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto mensual?	**Entre USD 1500000 y 3000000**			

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Distribución de presupuesto del área de influencia.* - *Negociación de parámetros comerciales dentro de los procesos establecidos.* - *Contratación de personal de reporte directo* - *Aprobación de descuentos especiales a clientes de acuerdo a la tabla establecida a su cargo.* - *Emitir llamados de atención al personal por incumplimiento de políticas internas de la compañía.*	- Alternativas para contrarrestar acciones de la competencia - Alternativas de venta o promoción del producto - Nuevas oportunidades de puntos de venta - Cese de funciones de personal de reporte directo, entre otras.

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Jefe Operativo Comercial** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Compras** - **Área de Cobranzas** - **Gerente de Retail** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes - Proveedores Productos/Servicios

ÁREA DE MAYOREO

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 13-DC-ACI-DF

NOMBRE DEL CARGO: Asesor Comercial Interno (Distribuidores y Franquicias)

DEPARTAMENTO: Comercial (Mayoreo)

SUCURSAL: Matriz Quito, Matriz Guayaquil, Cuenca, Manabí, El Oro

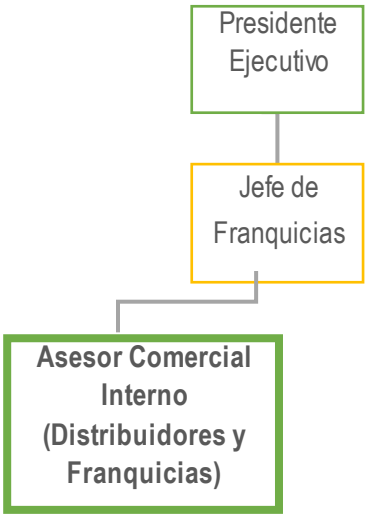
REGIÓN: Sierra – Costa

JEFE INMEDIATO: Jefe de Franquicias

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 2 personas

II. ORGANIGRAMA



Asesorar y Vender el portafolio de productos de la empresa a clientes distribuidores y franquiciados dando soporte al Asesor Comercial Externo en el proceso de venta en conjunto con los departamentos afines al área comercial siguiendo las políticas y procesos establecidos para que la empresa cumpla el presupuesto, aumente su participación en el mercado y lograr la satisfacción del cliente.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Cumplir los objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa para garantizar una gestión adecuada.
- Asesorar, promocionar y vender los productos del portafolio comercial de la empresa a clientes distribuidores y franquicias para cumplir con los presupuestos asignados.
- Modular planos de corte según requerimientos del cliente, para enviar al Centro de Servicios y garantizar el procesamiento del pedido.
- Gestionar pedidos para su posterior despacho, facturación, y cobro del material o servicios de transformación que oferta la empresa.

COMPLEMENTARIAS

- Atender requerimientos de clientes, elaborar proformas de pedidos, facturas y realizar el seguimiento de las mismas para asegurar un buen servicio.
- Coordinar, verificar y dar seguimiento a los despachos programados para garantizar la entrega completa en el tiempo oportuno.
- Coordinar con el personal correspondiente la transformación del material para cumplir con el pedido del cliente.
- Cumplir con la ejecución de los Estándares NO Negociables de atención a los clientes para garantizar un servicio de calidad.
- Ingresar Información al sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes), para mantener actualizada la información de la gestión de ventas realizada.
- Mantener actualizada la cartera de clientes asignada con el fin de conservar las relaciones comerciales mediante la gestión de venta.
- Solicitar y recopilar la información requerida para calificación de crédito de los clientes atendidos y entrega de la misma al Departamento de cartera para su análisis y aprobación.
- Atender reclamos de los clientes con el fin de dar soluciones oportunas a sus requerimientos.
- Recibir cheques, retenciones y entregarlos en caja o en el Departamento Contable para que se realice la gestión de cobro necesaria con el fin de garantizar un manejo efectivo de documentos contables.
- Elaborar N/C (nota de crédito) por devolución de material, para cumplir con el requerimiento del cliente.
- Gestionar cobros a clientes con Cartera vigente y vencida para garantizar la consecución de objetivos del área.
- Dar apoyo al Asesor Comercial Externo en la elaboración de pedidos correspondientes a su Cartera de clientes asignada para facilitar la gestión de venta.
- Elaborar pedidos especiales de material requerido por el cliente para satisfacer necesidades puntuales.
- Mantener comunicación constante con el Centro de Distribución, para coordinar de manera adecuada los despachos.
- Solicitar y realizar transferencias de productos entre Puntos de Venta para atender requerimientos de clientes y cumplir con el presupuesto asignado.

- Mantener contacto de servicio permanente para resolver inquietudes y atender requerimientos de clientes internos y externos.
- Solicitar autorización de crédito a Cartera, en caso de pedidos que lo requieran, para concretar ventas.
- Coordinar rutas junto con el Asesor Comercial Externo para que los despachos se concreten en tiempo óptimo.
- Dar seguimiento al abastecimiento de productos para completar pedidos pendientes y cumplir las metas propuestas.
- Atender las consultas de precios y stock solicitadas por los clientes para concretar una venta y brindar un servicio de calidad.
- Enviar estados de cuenta a clientes con el fin de mantenerlos informados sobre las transacciones de compras que han realizado y pagos pendientes.
- Gestionar descuentos de productos de acuerdo a la tabla establecida y ampliación de pagos, para concretar las ventas y atender la necesidad del cliente.
- Gestionar apertura de nuevos clientes, para ampliar la cartera y cumplir con los objetivos del área.
- Realizar exposiciones y presentaciones del portafolio de productos de la empresa con clientes para generar ventas futuras.
- Mantener informados a los clientes cuando existan variantes en los precios de los productos, promociones con el fin de maximizar las ventas.
- Revisar constantemente el material disponible en la bodega, para realizar pedidos de reposición de manera oportuna.
- Investigar, analizar y prospectar nuevos mercados y/o nuevas posibilidades de negocios para la comercialización de los productos de la empresa.
- Proponer planes comerciales para contrarrestar actividades o ingresos de la competencia y generar relaciones de largo plazo con clientes que aseguren ventas presentes y futuras.
- Archivar documentos correspondientes al área, con el fin de contar con un soporte en caso de consultas posteriores.
- Realizar requisición de suministros de oficina, para contar con las herramientas de trabajo.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Orientación al logro*	Medianamente Desarrollada
- *Orientación al Servicio*	Desarrollada
- *Planificación y Organización*	Medianamente Desarrollada
- *Influencia y Negociación*	Desarrollada
- *Resolución de Problemas*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	NO	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Técnico* - *Superior*	- Tecnología en Administración de Empresas - Ingeniero en Finanzas/ Negocios/ Comercial	- Comercial - Administración - Contabilidad

Formación Complementaria:	
- *Curso de Atención al Cliente interno y externo* - *Curso de Clínica de Ventas* - *Curso de Programación Neurolingüística*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
1 año	- Ventas mayoreo - Atención al cliente

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÌA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI		NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.*	-

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Asesor Comercial Externo (Distribuidores)** - **Área de Bodega** - **Centro de Distribución** - **Jefe Franquicias y Distribución** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Compras** - **Área de Cobranzas** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 14-DC-ACE-DF

NOMBRE DEL CARGO: Asesor Comercial Externo (Distribuidores y Franquicias)

DEPARTAMENTO: Comercial (Mayoreo)

ÁREA: Distribuidores y Franquicias

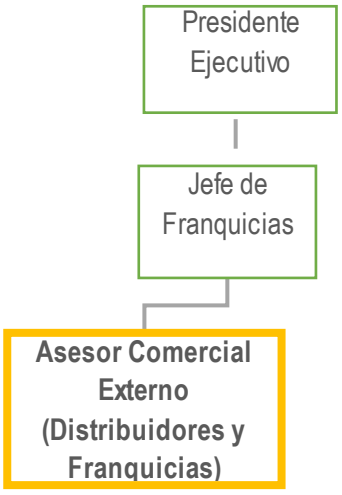
REGIÓN: Sierra - Costa

JEFE INMEDIATO: Jefe de Franquicias

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 4 personas

II. ORGANIGRAMA



III. MISIÓN

Asesorar, Promocionar y Vender el portafolio de productos que ofrece la empresa al sector de Distribución y Franquicias de acuerdo a las políticas, objetivos, procedimientos y estrategias de la misma, para asegurar el cumplimiento de los presupuestos establecidos ampliando la cartera de clientes y garantizando su satisfacción.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Visitar a los clientes de la cartera asignada para cumplir los objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa.
- Asesorar y vender los productos del portafolio comercial de Edimca a los clientes asignados con el propósito de cumplir con el presupuesto asignado.
- Modular planos de corte según requerimientos del cliente, para enviar al Centro de Servicios y garantizar el procesamiento del pedido.
- Gestionar pedidos para posterior despacho, facturación y cobro del material o servicio de transformación que oferta la empresa.
- Ejecutar visitas a clientes para realizar la gestión de cobranza asegurando la recuperación de cartera vencida.

COMPLEMENTARIAS

- Cumplir con la ejecución de los Estándares NO Negociables de atención a los clientes para garantizar un servicio de calidad.
- Dar seguimiento a los pedidos emitidos para garantizar el despacho oportuno del material y lograr la satisfacción del cliente.
- Ingresar Información al sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes), para mantener actualizada la información de la gestión de ventas realizada.
- Elaborar proformas de pedidos y remitirlas al ACI para emisión de las facturas y realizar el seguimiento de las mismas con el fin de cumplir con los objetivos del área y atender a los requerimientos del cliente.
- Realizar la recopilación de la información requerida para calificación de crédito de los clientes atendidos y entregar la misma al área de Cartera para su análisis y aprobación.
- Coordinar con el Departamento de Cartera autorizaciones y cupos de clientes para concretar las ventas y cumplir con el presupuesto.
- Recibir, revisar y entregar al área de Cartera documentos comerciales de clientes como cheques, notas de crédito, letras de cambio para que se efectúen las transacciones correspondientes.
- Coordinar con las áreas pertinentes la ejecución de actividades necesarias para cumplir con los requerimientos del cliente de manera oportuna para crear una relación comercial de confianza con el mismo y fidelizarlo.
- Analizar presupuestos a cumplir con los clientes asignados para coordinar la gestión de venta y lograr los objetivos del área.
- Generar pedidos especiales de clientes para solventar necesidades específicas con el fin de alcanzar las metas establecidas.
- Realizar la verificación del stock de producto que requiere el cliente, para coordinar transferencias y reabastecimiento de productos no Estándar y Estándar con el fin de despachar oportunamente el pedido del cliente.
- Elaborar N/C (nota de crédito) por devolución de material, para cumplir con el requerimiento del cliente.
- Gestionar cobros a clientes con Cartera vigente y vencida para garantizar la consecución de objetivos del área.
- Realizar notas de crédito financiero para clientes que compran por volumen con el fin de concretar ventas puntuales y cumplir con los objetivos del área.

- Realizar pedidos a proveedores locales para satisfacer demandas de los clientes y concretar las ventas.
- Atender reclamos y requerimientos de clientes para brindar soluciones oportunas y garantizar un buen servicio.
- Analizar y entregar el estado de cuenta a clientes para mantenerlos informados sobre sus actividades comerciales en la empresa y realizar labores de cobranza con los mismos.
- Mantener contacto de servicio permanente para resolver inquietudes y atender requerimientos de clientes internos y externos.
- Promocionar nuevos productos y dar a conocer descuentos para motivar al cliente a comprar en la empresa.
- Realizar investigación, analizar y prospectar nuevos clientes para aumentar la participación en el mercado.
- Realizar exposiciones del portafolio de productos de Edimca, entregando muestras de los productos a clientes para brindar un servicio de calidad.
- Elaborar una carpeta por cada cliente atendido con el fin de controlar la información y materiales de muestra asignados.
- Solicitar autorización de crédito a Cartera, en caso de pedidos que lo requieran, para concretar ventas.
- Efectuar actividades de postventa para reafirmar la relación comercial con el cliente.
- Detectar necesidades de los clientes en tema de productos y servicios y las acciones de la competencia con el fin de verificar nuevas posibilidades de negocios, inclusión de nuevos productos y comunicarlos al área correspondiente.
- Investigar, analizar y prospectar nuevos mercados y/o nuevas posibilidades de negocio para la comercialización de los productos de la empresa.
- Realizar mediciones de áreas para cotización de materiales.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Atención al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en Equipo*	Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Planificación y Organización*	Desarrollada
- *Influencia y Negociación*	Desarrollada
- *Orientación al logro*	Medianamente Desarrollada
- *Orientación al Servicio*	Desarrollada
- *Pensamiento Estratégico*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	SI	**Disponibilidad para viajar**	SI

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos a fines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Ingeniero en Finanzas/ Negocios/ Comercial - Administración de Empresas	- Comercial - Administración - Informática

Formación Complementaria:	
- *Atención al Cliente y ventas.* - *Clínica de ventas* - *Técnicas de Negociación*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
1 año	- En ventas en mayoreo - Atención al cliente

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	x	NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.*	-

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Asesor Comercial Interno Distribuidores y Franquicias** - **Área de Bodega** - **Centro de Distribución** - **Jefe Franquicias y Distribución** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Compras** - **Área de Cobranzas** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes - Proveedores

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 15-DC-JFD

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Franquicias

DEPARTAMENTO: Comercial (Mayoreo)

SUCURSAL: Matriz Quito

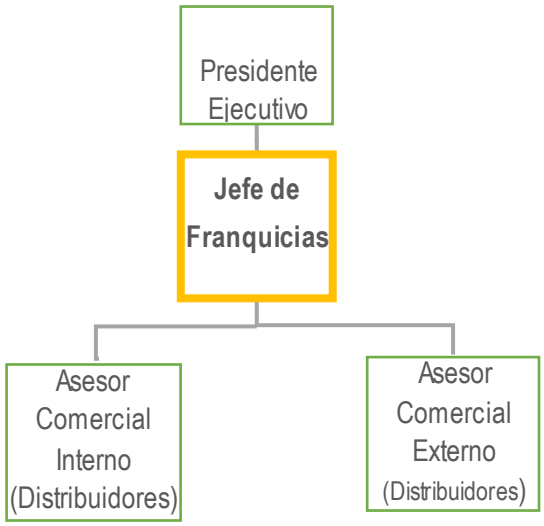
REGIÓN: Sierra

JEFE INMEDIATO: Presidente Ejecutivo

SUPERVISA A: Asesor Comercial Interno (Distribuidores), Asesor Comercial Externo (Distribuidores)

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 1 persona

II. ORGANIGRAMA



Planificar, Supervisar y Orientar la gestión de los ACI y ACE (Distribuidores), de acuerdo a las necesidades de los clientes del sector Distribuidores y Franquicias siguiendo las políticas, procedimientos y estrategias de la empresa para cumplir los presupuestos asignados, objetivos estratégicos y lograr la satisfacción del cliente.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Gestionar y Cumplir los objetivos de ventas y rentabilidad dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa para garantizar una gestión adecuada.
- Cumplir y Supervisar el cumplimiento de los presupuestos establecidos en mix de ventas garantizando rentabilidad a la empresa.
- Gestionar y Supervisar el cumplimiento de ventas externas para garantizar la cobertura de clientes y asegurar el cumplimiento de las metas del área.
- Supervisar la gestión de cobranza del área garantizando la recuperación de cartera vencida.
- Supervisar y coordinar la ejecución de funciones y responsabilidades de los ACI y ACE Distribuidores para garantizar una efectiva gestión en el proceso de venta y servicio al cliente.

COMPLEMENTARIAS

- Realizar el presupuesto de la unidad de negocio y revisarlo cada trimestre con el fin de evaluar la gestión y el cumplimiento del mismo.
- Garantizar el cumplimiento del presupuesto mensual mediante la implementación de estrategias y la búsqueda de soluciones a inconvenientes
- Gestionar la apertura de nuevos distribuidores y franquicias en el país para aumentar los puntos de venta a nivel nacional.
- Aprobar descuentos para negociaciones especiales con el fin de incrementar ventas y aumentar la productividad de la empresa.
- Controlar el cumplimiento de la ruta asignada a cada Asesor Comercial Externo para confirmar que se han realizado todas las visitas y que los clientes han quedado satisfechos con las mismas.
- Coordinar visitas a clientes con el personal de Cartera para que conozcan la realidad del cliente.
- Provisionar con materiales publicitarios y de exhibición a los puntos donde se distribuye el producto de la empresa para facilitar su gestión de venta.
- Aprobar la introducción de nuevos clientes a la Cartera de los Asesores Comerciales Externos para suplir necesidades con respecto a su negocio.
- Revisar problemas de calidad y tiempo de servicio en los productos entregados para dar una solución oportuna al cliente.
- Gestionar cobros de clientes con Cartera vigente y vencida para garantizar la consecución de objetivos del área.

- Analizar periódicamente el mercado, industria, competencia y tendencias, para generar alternativas que impulsen el crecimiento del negocio.
- Investigar, analizar y prospectar nuevos mercados y/o nuevas posibilidades de negocios para la comercialización de los productos de la empresa.
- Elaborar el cronograma de viajes para visitas a clientes en lugares fuera de la ciudad, para cumplir con el presupuesto de venta.
- Cumplir y hacer cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Monitorear el desempeño del CRM en su área.
- Establecer procedimientos de gestión de Reclamos de clientes.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	*Nivel*
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Liderazgo*	Medianamente Desarrollada
- *Orientación al logro*	Medianamente Desarrollada
- *Planificación y Organización*	Desarrollada
- *Análisis Numérico*	Desarrollada
- *Toma de decisiones*	Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	SI	**Disponibilidad para viajar**	SI

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Licenciado o Ingeniero en administración de empresas - Ingeniero Comercial	- Administración - Comercial - Negocios - Informática

Formación Complementaria:
- *Cursos de Manejo de objeciones* - *Capacitación en CRM* - *Cursos de Liderazgo* - *Curso de Excel Avanzado*
Experiencia previa:

TIEMPO	ESPECIFICIDAD
De 3 a 4 años	- En manejo de quipos de ventas con reporte a una jefatura

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	x	NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.* - *Presupuesto para el área.* - *Negociación de parámetros comerciales dentro de los procesos establecidos.* - *Contratación y rotación del personal de su área.*	-

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Asesor Comercial Interno Distribuidores y Franquicias** - **Asesor Comercial Externo Distribuidores y Franquicias** - **Jefes de Área** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Compras** - **Área de Cobranzas** - **Gerente de Retail** - **Presidencia Ejecutiva** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes - Proveedores - Contratistas

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 16-DC-ACI-CC

NOMBRE DEL CARGO: Asesor Comercial Interno/ Recaudador (Cuentas Claves)

DEPARTAMENTO: Comercial (Mayoreo)

ÁREA: Cuentas Claves

REGIÓN: Sierra

JEFE INMEDIATO: Jefe Nacional Cuentas Claves

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 2

II. ORGANIGRAMA



III. MISIÓN

Asesorar, Promocionar y Vender los productos y servicios del portafolio de la empresa a clientes industriales, diseñadores, fabricantes que transforman la madera y brindar soporte al Asesor Comercial Externo en la gestión de venta, siguiendo las estrategias, políticas y procedimientos de la empresa para asegurar el cumplimiento de objetivos y presupuesto establecido garantizando la satisfacción de necesidades del cliente.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Cumplir los objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa con el fin de generar rentabilidad.
- Asesorar y Vender el portafolio de productos a la cartera de clientes para atender a sus necesidades y alcanzar el presupuesto asignado.
- Realizar pedidos especiales para cumplir de manera óptima con los requerimientos del cliente.
- Gestionar y modular los planos según la orden de pedido emitida por el Asesor Comercial Externo para garantizar la satisfacción del cliente.

COMPLEMENTARIAS

- Asesar y realizar pedidos especiales y dar seguimiento a los mismos para cumplir de manera óptima con los requerimientos del cliente.
- Gestionar y modular los planos según la orden de pedido emitida por el Asesor Comercial Externo para garantizar la satisfacción del cliente.
- Revisar el stock y precios para en caso de no tener el producto pedirlo en los diferentes Puntos de Ventas.
- Solicitar transferencias a nivel de todos los Puntos de Venta para cumplir con la entrega oportuna al cliente.
- Coordinar la entrega de productos a los clientes para que sean despachados de manera rápida y oportuna.
- Realizar el seguimiento de los pedidos para garantizar la entrega del producto al cliente en el tiempo establecido.
- Optimizar los planos para garantizar que el pedido sea ejecutado según el requerimiento del cliente en el Centro de Servicios.
- Facturar y realizar el respectivo seguimiento hasta finalizar el proceso de venta para una venta efectiva.
- Realizar gestión de cobro para que el cliente permanezca al día en sus pagos.
- Efectuar devoluciones de material para cumplir con lo solicitado por el cliente, previa autorización de la emisión de Nota de Crédito.
- Mantener contacto de servicio permanente para resolver reclamos e inquietudes y atender requerimientos de clientes internos y externos.
- Uso irrestricto del sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes) ingreso, actualización y explotación de esta herramienta para llevar un control de la gestión realizada con los clientes maximizando su potencial de compra.
- Dar soluciones y proponer alternativas según los productos disponibles en stock para realizar una venta efectiva.
- Asistir y cumplir con las actividades de la empresa para incrementar el conocimiento sobre el giro del negocio.
- Informar al jefe directo las novedades que se susciten en el lugar del trabajo.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.

- Participar en el inventario anual, para mantener el stock adecuado y correcto de los Centros de Distribución.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Atención al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en Equipo*	Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR CARGO	Nivel
- *Orientación al servicio*	Desarrollada
- *Comunicación eficaz*	Desarrollada
- *Capacidad de gestión*	Medianamente Desarrollada
- *Influencia y negociación*	Desarrollada
- *Planificación y Organización*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	NO	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos a fines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Ingeniería Comercial/ Marketing	- Marketing - Negocios - Comercial

Formación Complementaria:	
- *Managment Gestión de Clientes* - *Cierre de Ventas* - *Neuromarketing* - *Manejo de Clientes Difíciles* - *Técnicas de Ventas* - *Diseño de Interiores*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
6 meses	- En atención al cliente, ventas

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	x	NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.*	-

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Asesor Comercial Externo Cuentas Claves** - **Jefe Cuentas Claves** - **Área de Bodega** - **Centro de Distribución** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Compras** - **Área de Cobranzas** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes - Proveedores

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 17-DC-ACE-CC

NOMBRE DEL CARGO: Asesor Comercial Externo (Cuentas Claves)

DEPARTAMENTO: Comercial (Mayoreo)

SUCURSAL: Matriz Quito, Matriz Guayaquil

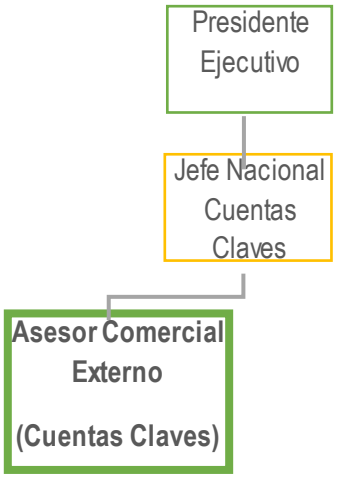
REGIÓN: Sierra – Costa

JEFE INMEDIATO: Jefe Cuentas Claves

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 2 personas

II. ORGANIGRAMA



Asesorar, Promocionar y Vender el portafolio de productos y servicios que oferta la empresa, a los clientes industriales, fabricantes, considerados como líderes de opinión en el mercado de transformación de la madera, mediante visitas continuas siguiendo los parámetros, estrategias y procesos establecidos para lograr la fidelidad de los clientes y cumplir con el presupuesto establecido por la empresa.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Cumplir con los presupuestos establecidos en utilidad bruta, mix de productos, cartera y cobertura con el fin de generar rentabilidad a la empresa.
- Asesorar, promocionar y vender los productos de la empresa mediante visitas a clientes asignados para cumplir el presupuesto y conocer proyectos actuales y futuros de los clientes.
- Gestionar requerimientos de clientes, elaborar proformas de pedidos, facturas y realizar el seguimiento de las mismas.
- Ejecutar visitas a clientes para realizar la gestión de cobranza asegurando la recuperación de cartera vencida.
- Brindar una asesoría completa al cliente sobre servicios relacionados como modulación y optimización de corte para incrementar las ventas y garantizar la satisfacción del cliente.

COMPLEMENTARIAS

- Realizar y emitir al área correspondiente los pedidos solicitados por los clientes y dar seguimiento a los mismos para cumplir con la entrega a tiempo del producto.
- Gestionar la entrega del requerimiento al cliente según el tiempo y parámetros establecidos en la negociación para satisfacer sus necesidades y verificar el oportuno y completo abastecimiento de productos.
- Investigar, analizar y prospectar nuevos clientes para la comercialización de los productos de la empresa y consolidar relaciones comerciales de largo plazo que aseguren ventas presentes y futuras.
- Visitar a clientes con el asesor técnico para sugerir opciones al cliente con respecto a los productos e inquietudes o reclamos sobre los mismos.
- Uso irrestricto del sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes) ingreso, actualización y explotación de esta herramienta para llevar un control de la gestión realizada con los clientes maximizando su potencial de compra.
- Mantener contacto de servicio permanente para resolver inquietudes y atender requerimientos de clientes internos y externos.
- Solicitar y recopilar la información requerida para calificación de crédito de los clientes atendidos y entrega de la misma al Departamento de Cartera para su análisis y aprobación.
- Realizar gestión de cobro para que el cliente permanezca al día en sus pagos, emitiendo Recibos de Cobro Directo de acuerdo a las instrucciones
- Emitir y dar seguimiento a pedidos especiales para cumplir a tiempo con la entrega de producto solicitado al cliente.
- Realizar inventario de bodegas de campo para cuadre de facturas y reposición de material garantizando la existencia del stock necesario en ventas futuras.
- Efectuar devoluciones de material para cumplir con lo solicitado por el cliente previa autorización de la NC (nota de crédito).
- Realizar retiro de cheques, retenciones y mantener la documentación al día para liberar cupo y poder facturar la compra del cliente.
- Realizar exposiciones y presentaciones del portafolio de productos de la empresa para brindar información completa al cliente.

- Atender reclamos y sugerencias de clientes para dar solución a sus inconvenientes.
- Realizar servicio post venta con los clientes con el fin de mantenerlos y fidelizar su relación de compra.
- Aplicar estándares No Negociables con los clientes para conseguir ventas en proyectos.
- Consultar al departamento de compras y conocer el stock para proporcionar información verídica sobre la entrega del producto al cliente.
- Cuadrar y entregar al cliente el estado de cuenta para agilitar los pagos.
- Verificar descuentos en el sistema para que el cliente tenga el precio acordado en la factura.
- Solicitar transferencias a otros puntos de venta para garantizar la entrega oportuna del producto.
- Elaborar una carpeta por cada cliente atendido con el fin de controlar la información y materiales de muestra asignados.
- Estudiar y conocer a la competencia, tendencia en precios y promociones para proponer actividades comerciales y contrarrestar actividades o ingresos de la misma.
- Realizar re facturación para cambio de factura por solicitud del cliente.
- Cumplir con el presupuesto por cliente para alcanzar la meta del mes.
- Realizar el presupuesto anual, para la planificación de la gestión de venta del siguiente año.
- Elaborar informes, documentos solicitados para proveer reportes de la gestión realizada.
- Promover venta de material de baja rotación para disminuir dicho stock.
- Dar soluciones y proponer alternativas según los productos disponibles en stock para realizar una venta efectiva.
- Entregar catálogos y muestras para agilitar el proceso de compra del cliente.
- Participar en el inventario anual, para mantener el stock adecuado y correcto en los Centros de Distribución.
- Cumplir con las actividades demandadas por la empresa para aumentar conocimientos sobre el giro del negocio.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Realizar gestión de cobro para que el cliente permanezca al día en sus pagos
- Dar soluciones y proponer alternativas según los productos disponibles en stock para realizar una venta efectiva.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Medianamente Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Influencia y Negociación*	Desarrollada
- *Orientación al logro*	Medianamente Desarrollada
- *Resolución de problemas*	Medianamente Desarrollada
- *Trabajo bajo presión*	Desarrollada
- *Pensamiento Estratégico*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	SI	**Disponibilidad para viajar**	SI

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos a fines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Ingeniero Comercial - Ingeniero en Marketing	- Comercial - Marketing - Negocios - Informática

Formación Complementaria:
- *Técnicas de ventas* - *Servicio al cliente* - *Manejo de clientes difíciles* - *Marketing* - *Cierre de ventas*
Experiencia previa:

TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
2 años	- Atención al cliente

	- Ventas

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÌA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	x	NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.*	-

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Asesor Comercial Interno (Cuentas Claves)** - **Área de Bodega** - **Centro de Distribución** - **Jefe Cuentas Claves** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Compras** - **Área de Cobranzas** - **Auditoría Interna**
EXTERNAS	- Clientes - Proveedores

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 18-DC-JCC

NOMBRE DEL CARGO: Jefe Nacional Cuentas Claves

DEPARTAMENTO: Comercial (Mayoreo)

SUCURSAL: Matriz Quito

REGIÓN: Sierra

JEFE INMEDIATO: Presidente Ejecutivo

SUPERVISA A: Jefe Cuentas Claves (Cuenca), Asesor Comercial Interno/ Recaudador (Cuentas Claves), Asesor Comercial Externo (Cuentas Claves)

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 1 personas

II. ORGANIGRAMA



Coordinar, Presupuestar y Vender los productos y servicios que oferta la empresa a los clientes industriales y fabricantes de acuerdo a las políticas, procedimientos, objetivos y estrategias establecidos, para asegurar a través de los ACI/R y ACE Cuentas Clave, el cumplimiento de las metas y presupuestos garantizando la satisfacción de necesidades de los clientes de Edimca.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Gestionar visitas a los clientes con los Asesores Comerciales Externos para medir el grado de satisfacción que el cliente tiene con respecto al servicio y fidelizar la relación comercial.
- Analizar el mercado, industria, competencia y tendencias, para generar alternativas que impulsen el crecimiento del negocio.
- Supervisar y coordinar la ejecución de funciones y responsabilidades de los ACI y ACE Cuentas Claves para garantizar una efectiva gestión en el proceso de venta y servicio al cliente.
- Revisar y gestionar las órdenes de compra de los clientes para facturar y enviar el material al cliente en el tiempo acordado.

COMPLEMENTARIAS

- Supervisar y coordinar la ejecución de funciones y responsabilidades de los ACI y ACE Cuentas Claves para garantizar una efectiva gestión en el proceso de venta y servicio al cliente.
- Gestionar visitas a los clientes directamente o con los Asesores Comerciales Externos para medir el grado de satisfacción que el cliente tiene con respecto al servicio y fidelizar la relación comercial.
- Supervisar y coordinar la ejecución de funciones y responsabilidades de los ACI y ACE Cuentas Claves para garantizar una efectiva gestión en el proceso de venta y servicio al cliente.
- Coordinar y supervisar el cumplimiento de despacho completo de productos a clientes para garantizar su satisfacción y fidelizar al cliente.
- Analizar periódicamente el mercado, industria, competencia y tendencias, para generar alternativas que impulsen el crecimiento del negocio.
- Atender reclamos y gestionar visitas a los clientes con los Asesores Comerciales Externos para medir el grado de satisfacción que el cliente tiene con respecto al servicio y fidelizar la relación comercial.
- Analizar el mercado, industria, competencia y tendencias, para generar alternativas que impulsen el crecimiento del negocio.
- Coordinar y Supervisar el cumplimiento de despacho completo de productos a clientes para garantizar su satisfacción y fidelizar al cliente.
- Revisar y gestionar las órdenes de compra de los clientes para facturar y enviar el material al cliente en el tiempo acordado.
- Recibir la información del cliente cuando requiere servicio de transformación para ingresar al sistema y emitir la proforma de su requerimiento asegurando una atención oportuna a sus necesidades.
- Verificar si en la orden de compra del cliente existen ítems que no son estándar para autorizar y colocar el pedido especial a Compras previo al cumplimiento de requisitos y garantizar la satisfacción del cliente.
- Analizar el cumplimiento del presupuesto por cliente y productos que requiere junto con el equipo de trabajo para garantizar una gestión de venta adecuada.

- Autorizar devoluciones y pasar al Centro de Distribución para que se genere la nota de crédito al cliente.
- Coordinar viajes con el equipo de trabajo para realizar visitas a clientes y ofrecer promociones, cobrar, vender y medir la satisfacción del cliente.
- Realizar el presupuesto de venta por cliente para elaborar el presupuesto total de Cuentas Claves.
- Mantener contacto de servicio permanente para resolver inquietudes y atender requerimientos de clientes internos y externos.
- Entregar a los clientes el estado de cuenta para que realicen sus pagos antes de la fecha de vencimiento.
- Ofrecer a los clientes los productos que se encuentren en promoción para motivar la compra de dichos productos.
- Programar reuniones con jefes de producto y el equipo de trabajo para que el personal esté capacitado y pueda vender con eficacia los productos de la empresa a los clientes.
- Verificar si el material facturado llegó a la fábrica del cliente para comprobar que se realizó la entrega en el tiempo óptimo y que el cliente quedó satisfecho.
- Retirar cheques y retenciones del cliente emitiendo Recibos de Cobro conforme a las instrucciones, para mantener al día su cartera.
- Analizar estrategias o alternativas de solución y que éstos se vuelvan cada vez menos frecuentes.
- Provisionar con materiales publicitarios y de exhibición a los Asesores Comerciales para facilitar su gestión de venta.
- Participar en el inventario anual, para mantener el stock adecuado y correcto en los Centros de Distribución
- Cumplir y hacer cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Dar cumplimiento a los compromisos determinados en los informes de Auditoría Interna, dentro de los plazos establecidos cuando la actividad le sea aplicable.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA, Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo y Código de Conducta.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Liderazgo*	Medianamente Desarrollada
- *Gestión de Clientes*	Desarrollada
- *Orientación al Servicio*	Desarrollada
- *Pensamiento Estratégico*	Medianamente Desarrollada
- *Resolución de problemas*	Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCION

Movilidad propia	SI	**Disponibilidad para viajar**	SI

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Ingeniero Comercial - Licenciado o Ingeniero en Administración de Empresas	- Comercial - Negocios - Administración

Formación Complementaria:	
- *Cursos de Servicio al Cliente* - *Clínica de Ventas* - *Programación Neurolingüística* - *Manejo de Autocad y Programa de Diseño de Interiores* - *Cursos de Motivación* - *Coaching/ Liderazgo*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
2 años	- Servicio al cliente - Manejo de Personal - Negociación

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	x	NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.* - *Presupuesto para el área.* - *Negociación de parámetros comerciales dentro de los procesos establecidos.* - *Contratación y rotación del personal de su área.*	-

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Asesor Comercial Interno (Cuentas Claves)** - **Asesor Comercial Externo (Cuentas Claves)** - **Jefes de Área** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Compras** - **Área de Cobranzas** - **Gerente de Retail** - **Presidente Ejecutivo**
EXTERNAS	- Clientes - Proveedores - Contratistas

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 19-DC-ACI-CO

NOMBRE DEL CARGO: Asesor Comercial Interno (Construcciones)

DEPARTAMENTO: Comercial (Mayoreo)

SUCURSAL: Matriz Quito, Matriz Guayaquil

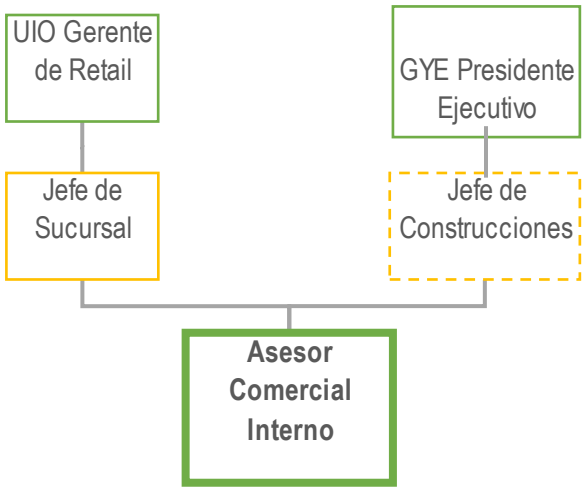
REGIÓN: Sierra - Costa

JEFE INMEDIATO: Quito (Jefe de Sucursal) Guayaquil (Jefe Construcciones)

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 2 personas

II. ORGANIGRAMA



Coordinar y Asesorar el proceso de venta, atención, posventa de los productos del portafolio de la empresa a clientes constructores y apoyar al Asesor Comercial Externo, de acuerdo a las políticas objetivos, procedimientos y estrategias para brindar soluciones, satisfacer necesidades de los clientes del canal y cumplir con las metas y presupuestos asignados.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Asesorar, promocionar y vender los productos del portafolio de la empresa a los clientes que llegan por atención para brindarles las mejores opciones para la construcción.
- Atender requerimientos de clientes, elaborar proformas de pedidos y realizar el seguimiento de las mismas para garantizar su satisfacción.
- Elaborar planos de corte y modulación de acuerdo a los requerimientos del cliente para asegurar la entrega satisfactoria del producto transformado.
- Coordinar entregas y despachos de materiales a las direcciones de los clientes para garantizar su satisfacción con la entrega en el tiempo establecido.

COMPLEMENTARIAS

- Registrar facturas, documentación importante para entrega a nuestros clientes y efectuar el cobro de las mismas.
- Solicitar y recopilar la información requerida para calificación de crédito de los clientes atendidos y entrega de la misma al Departamento de Cartera para su análisis y aprobación.
- Emitir pedidos especiales que no estén en inventario objetivo para clientes que así lo demanden.
- Solicitar el reabastecimiento de la bodega de productos para completar las necesidades del cliente.
- Solicitar turno de servicio de transformación, emitir orden de venta y enviar junto con registro para cumplir con el pedido del cliente.
- Contactar a los clientes con cartera vigente para actualizar cobro de facturaciones.
- Coordinar proceso de venta y facturación del material solicitado por el Asesor Comercial Externo y su despacho.
- Colaborar con el departamento de Cartera para según el caso cambiar o solventar asuntos de facturas por devolución.
- Solicitar y entregar muestras de productos para exhibición con clientes.
- Asignar visitas a los ACE Construcciones a clientes en proyectos que llegan al almacén por atención personalizada para cubrir el segmento.
- Controlar el ingreso oportuno de retenciones con el Departamento de Contabilidad.
- Uso irrestricto del sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes) ingreso, actualización y explotación de esta herramienta para llevar un control de la gestión realizada con los clientes maximizando su potencial de compra.
- Elaborar una carpeta por cada proyecto asumido con el fin de controlar la información, materiales de muestra asignados y dar seguimiento a los mismos.
- Solicitar transferencias entre unidades de negocio cuando así lo amerite para poder vender al cliente.
- Realizar notas de crédito según el caso para solventar situaciones con los clientes.
- Efectuar comunicación con el cliente (Posventa) para saber si todo está en orden y está satisfecho.
- Promocionar servicios complementarios como ruteados, canales aparte de corte para brindar mejor atención.

- Realizar exposiciones y presentaciones del portafolio de productos de la empresa a los clientes para dar a conocer los materiales disponibles y las novedades y promociones vigentes.
- Dar seguimiento a los procesos de transporte y llegada de materiales Centro de Distribución / Centro de Servicios.
- Investigar, analizar y prospectar nuevos clientes para la comercialización de los productos de la empresa y consolidar relaciones de largo plazo que aseguren ventas presentes y futuras.
- Proponer planes comerciales para contrarrestar actividades o ingresos de la competencia.
- Reportar materiales en mal estado con Centro de Distribución para tramitar el cambio con el proveedor.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Influencia y negociación*	Desarrollada
- *Profundidad en el conocimiento de productos*	Desarrollada
- *Orientación al logro*	Medianamente Desarrollada
- *Planificación y Organización*	Medianamente Desarrollada
- *Capacidad de Gestión*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	NO	**Disponibilidad para viajar**	NO

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Administración de empresas - Ingeniero Comercial - Diseñador de interiores/ Arquitectura	- Negocios - Arquitectura - Diseño

Formación Complementaria:
- *Curso de Clínica de Ventas* - *Cursos de Atención al cliente* - *Curso de Manejo de Clientes/ Objeciones* - *Curso de Atención Personalizada*
Experiencia previa:

TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
1 año	- Atención al cliente - Área Comercial - Ventas

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI		NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.*	-

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Asesor Comercial Externo (Construcciones)** - **Área de Bodega** - **Centro de Distribución** - **Jefe Construcciones** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Compras** - **Área de Cobranzas**
EXTERNAS	- Clientes - Proveedores

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 20-DC-ACE-CO

NOMBRE DEL CARGO: Asesor Comercial Externo (Construcciones)

DEPARTAMENTO: Comercial (Mayoreo)

ÁREA: Construcciones

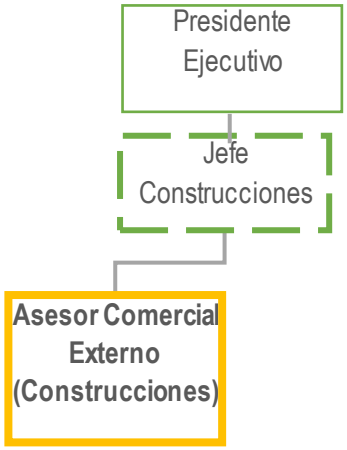
REGIÓN: Sierra - Costa

JEFE INMEDIATO: Jefe Construcciones

SUPERVISA A: Ninguno

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 2

II. ORGANIGRAMA



III. MISIÓN

Planificar, asesorar y vender productos y servicios de forma personalizada mediante visitas a clientes del segmento de construcción en base a las políticas, objetivos, procedimientos y estrategias de la organización que nos permita lograr la fidelización de los clientes.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Gestionar visitas a clientes establecidos para evidenciar los avances en las obras y gestionar nuevas ventas de acuerdo a sus necesidades.
- Asesorar, promocionar y vender los productos del portafolio a la cartera de clientes para satisfacer sus requerimientos.
- Cumplir los objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa para garantizar rentabilidad.
- Elaborar planos de corte y transformación en base a medidas solicitadas por el cliente para optimización del producto y coordinar su elaboración con el Centro de Servicios para cubrir el requerimiento del cliente.

COMPLEMENTARIAS

- Mantener actualizada la matriz de oportunidades en el CRM (Gestión de relaciones con los clientes) para seguimiento y control de los proyectos de los clientes.
- Realizar gestión de cobranza para bajar el índice de la cartera vencida.
- Ingresar actividades diarias en el CRM (Gestión de relaciones con los clientes) para seguimiento de proyectos y control de la gestión realizada.
- Elaborar (VM) órdenes de ventas en base al requerimiento del cliente para la entrega del material.
- Realizar (SQ) proformas requeridas por el cliente y dar seguimiento a las mismas.
- Generar (VP) ventas de pedidos especiales para satisfacer requerimientos de productos no Estándar.
- Emitir (CQ) requisición de compra para enviar a fabricar productos de proveedores externos.
- Entregar facturas oportunamente para ingreso respectivo por parte del cliente.
- Gestionar solicitud de crédito con la documentación requerida para análisis y aprobación del Departamento de Crédito.
- Enviar proyección de necesidad de productos para el siguiente trimestre previo al análisis en las obras de los clientes con el objetivo de garantizar que exista el stock suficiente y satisfacer su necesidad.
- Ejecutar (DV) notas de crédito por diversos motivos solicitados por el cliente.
- Realizar servicio Postventa para confirmar la satisfacción del cliente.
- Analizar y prospectar nuevos proyectos para comercializar los productos de la compañía.
- Elaborar una carpeta por cliente o por proyecto con el fin de llevar un control durante la ejecución de la misma.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.
- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	Nivel
- *Orientación al servicio*	Desarrollada
- *Influencia y Negociación*	Desarrollada
- *Resolución de Problemas*	Desarrollada
- *Toma de decisiones*	Medianamente Desarrollada
- *Planificación y Organización*	Medianamente Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	SI	**Disponibilidad para viajar**	SI

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Ingeniería Comercial - Marketing - Negocios - Ingeniería Civil/ Arquitectura	- Arquitectura - Negocios - Marketing

Formación Complementaria:	
- *Managment Gestión de Clientes* - *Manejo de Objeciones* - *Técnicas de Ventas* - *Diseño de Interiores*	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
2 años	- En atención al cliente

	- Ventas

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	x	NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.*	-

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Asesor Comercial Interno (Construcciones)** - **Jefe Construcciones** - **Área de Bodega** - **Centro de Distribución** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Compras** - **Área de Cobranzas**
EXTERNAS	- Clientes - Proveedores

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 21-DC-JCO

NOMBRE DEL CARGO: Jefe Construcciones

DEPARTAMENTO: Comercial (Mayoreo)

SUCURSAL: Matriz Guayaquil

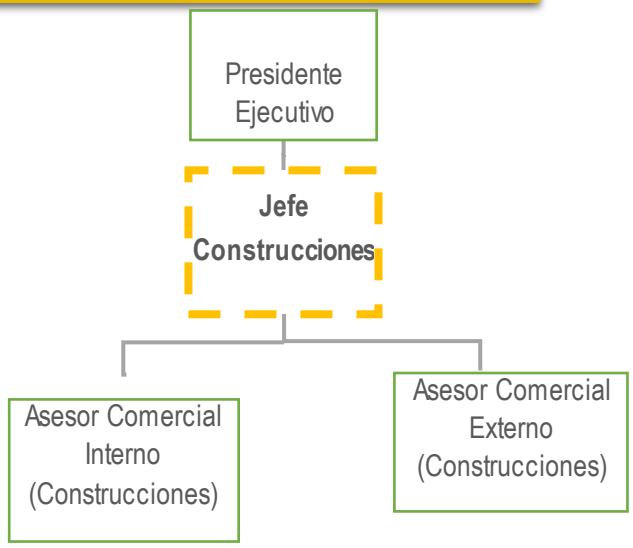
REGIÓN: Costa

JEFE INMEDIATO: Presidente Ejecutivo

SUPERVISA: Asesor Comercial Interno (Construcciones), Asesor Comercial Externo (Construcciones)

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO: 1 persona

II. ORGANIGRAMA



III. MISIÓN

Planificar, Dirigir y Controlar la gestión de los Asesores Comerciales Internos y Externos de Construcciones de acuerdo a las políticas, objetivos, procedimientos y estrategias de la empresa, para asegurar la rentabilidad de las ventas a proyectos y construcciones en el mercado y las soluciones integrales a nuestros clientes.

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

- Visitar proyectos, construcciones o clientes en oficina de manera individual o con los Asesores Comerciales Externos para asegurar la cobertura y atención a los mismos.
- Coordinar con el equipo de trabajo la gestión de venta del producto para cumplir con los presupuestos establecidos y lograr la satisfacción del cliente interno y externo.
- Planificar y dirigir las reuniones con el equipo de ventas para supervisar los resultados, avances, negociaciones u oportunidades presentadas en la semana anterior y la siguiente.
- Elaborar cotizaciones y entregar dichas proformas a los Asesores Comerciales para contribuir en la gestión de venta.

COMPLEMENTARIAS

- Consolidar y Distribuir el presupuesto del área para garantizar el cumplimiento de metas.
- Gestionar requerimientos establecidos por clientes internos y externos para atender sus solicitudes y garantizar una gestión adecuada.
- Recibir a clientes que acuden a la oficina para atender sus requerimientos, consultas o negociaciones para cerrar ventas.
- Realizar la facturación de productos y servicios a clientes atendidos para tramitar los pagos.
- Realizar solicitudes de servicios de acabados e instalación a las áreas pertinentes para atender los requerimientos de los clientes.
- Coordinar el despacho de productos y materiales a obras atendidas o fábrica de acabados para asegurar la entrega en tiempo óptimo.
- Coordinar inspecciones de medición de obras para elaborar cotizaciones de los productos que requiere el cliente.
- Realizar cobranzas de proyectos y recuperación de retenciones para gestionar pagos.
- Elaborar y dar seguimiento a carpetas por cada proyecto asumido para controlar la información dada, materiales de muestra asignados y servicios de acabados solicitados.
- Buscar e investigar nuevos proyectos o construcciones para generar futuras oportunidades de ventas levantando la información necesaria.
- Planificar y elaborar el presupuesto del siguiente año del canal de Construcciones para presentarlo al Presidente Ejecutivo y su posterior aprobación.
- Revisar el sistema CRM (Gestión de relaciones con los clientes) para validar la gestión realizada por los Asesores Comerciales Externos Construcciones y asegurar la cobertura a todos los clientes.
- Acudir a reuniones con la Gerencia para presentar resultados, necesidades, negociaciones y recibir parámetros y lineamientos para continuar ejecutando la gestión.
- Analizar información sobre los resultados en base a categorías, productos, gestión de asesores, inventario y poder tomar decisiones sobre ellos.
- Elaborar liquidación de gastos de viaje para solicitar aprobación y posterior envío a contabilidad.
- Cumplir con la administración y control documental inherente a la gestión del cargo.
- Cuidar de los activos que la empresa ha puesto a su cargo para la correcta ejecución de sus funciones.

- Hacer uso de los equipos de protección personal inherentes al cargo, sin excepción alguna, con el fin de asegurar los procedimientos de control interno.
- Acatar y cumplir los lineamientos y disposiciones del Reglamento Interno de EDIMCA.
- Cumplir con cualquier disposición adicional impartida por el jefe inmediato.

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	Desarrollada
- *Trabajo en equipo*	Desarrollada
- *Integridad*	Desarrollada
- *Iniciativa*	Medianamente Desarrollada
- *Compromiso*	Desarrollada

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	Nivel
- *Liderazgo*	Desarrollada
- *Planificación y Organización*	Desarrollada
- *Orientación al logro*	Medianamente Desarrollada
- *Tolerancia al Trabajo bajo Presión*	Medianamente Desarrollada
- *Conocimiento de la Industria y/o del mercado*	Desarrollada

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia	SI	**Disponibilidad para viajar**	SI

VI. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales
- *Superior*	- Ingeniero Comercial - Ingeniero en Administración de Empresas - Ingeniero Civil/ Arquitecto	- Comercial - Negocios - Arquitectura

Formación Complementaria:
- *Diseño de Interiores* - *Escuela de Ventas* - *Atención al Cliente* - *Coaching/ Liderazgo* - *Manejo de Paquete Office*

Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**
3 años	- Liderando personal - Manejando productos, marca, proyectos - Trabajando en equipo

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÌA

¿El cargo maneja presupuesto?	SI		NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**
- *Aplicar descuentos a clientes de acuerdo a la tabla establecida por la empresa para su cargo.* - *Presupuesto para el área.* - *Negociación de parámetros comerciales dentro de los procesos establecidos.* - *Contratación y rotación del personal de su área.*	-

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	- **Asesor Comercial Interno (Construcciones)** - **Asesor Comercial Externo (Construcciones)** - **Jefes de Área** - **Presidente Ejecutivo** - **Área de Contabilidad** - **Área de Cartera** - **Área de Compras** - **Área de Cobranzas** - **Gerente Comercial** - **Presidente Ejecutivo**
EXTERNAS	- Clientes - Proveedores - Contratistas

- MDPC Anexo 1 - Formato descriptivo y perfil de cargo por competencias.

I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

CÓDIGO: 00-DC-LLLL

NOMBRE DEL CARGO:

DEPARTAMENTO:

ÁREA:

SUCURSAL:

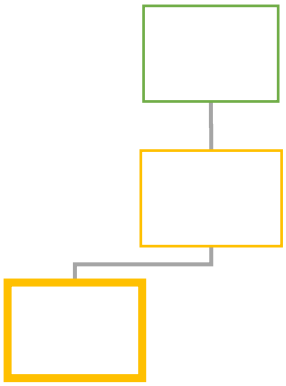
REGIÓN:

JEFE INMEDIATO:

SUPERVISA A:

N0. DE OCUPANTES DEL CARGO:

II. ORGANIGRAMA



III. MISIÓN

IV. ACTIVIDADES

ESENCIALES

j) …
k) …
l) …
m) …

COMPLEMENTARIAS

n) …
o) …
p) …
q) …
r) …

V. COMPETENCIAS

COMPETENCIAS UNIVERSALES	Nivel
- *Orientación al cliente*	
- *Trabajo en Equipo*	
- *Compromiso*	
- *Iniciativa*	
- *Integridad*	

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO	Nivel
-	
-	
-	
-	
-	

VI. DATOS DE SELECCIÓN

Movilidad propia		**Disponibilidad para viajar**	

VII. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación formal	Títulos afines a la función	Área de conocimientos formales

Formación Complementaria:	
Experiencia previa:	
TIEMPO	**ESPECIFICIDAD**

VIII. RESPONSABILIDAD Y AUTONOMÍA

¿EL cargo maneja presupuesto?	SI		NO	
¿Cuánto mensual?				

Nivel de Autonomía:	
DECIDE	**PROPONE**

IX. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

INTERNAS	
EXTERNAS	

LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS



Nombre del Cargo: **Fecha:** _____

Nombre del Informante: _____

F = Frecuencia **CE =** Consecuencia de errores. **CM =** Complejidad. **V=** Valor Agregado

LISTE TODAS LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS EN LA POSICION ***VER ANEXO 1***

DESCRIPCION ACTIVIDADES DEL PUESTO	F	CE	CM	V	Total
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

- MDPC Anexo 3 - Listado de ejemplos de verbos de acción

- **Cargos Operativos**

Realizar	Ubicar
Elaborar	Colaborar
Verificar	Reportar
Operar	Poner – Colocar
Custodiar	Hacer uso – Usar
Preparar	Cargar
Recibir – Receptar	Controlar
Despachar	Optimizar
Ejecutar	Administrar
Supervisar – Verificar	Apoyar
Informar	Almacenar
Distribuir	Hacer
Producir	Reportar

- **Cargos Medios**

Asesorar	Vender
Conocer	Persuadir
Promocionar	Atender
Controlar	Solicitar
Entregar	Administrar
Proponer	Distribuir
Participar	Analizar
Auditar	Colaborar
Comunicar	Contribuir
Registrar	Reportar

- **Cargos Altos**

Dirigir	Programar
Orientar	Supervisar
Planear	Gestionar
Organizar	Evaluar
Controlar	Planificar
Coordinar	Estimular
Notificar	Mantener
Presupuestar	Optimizar
Presentar	Transmitir
Verificar	Administrar
Analizar	Aprobar
Asegurar	Asignar
Delegar	Determinar
Desarrollar	Establecer
Informar	Investigar

- MDPC Anexo 4 - Tabla de Calificación de Actividades

Grado	Frecuencia	Consecuencia del error	Complejidad	Valor agregado
5	Diaria	Consecuencias muy graves para toda la organización	Muy Complicada	-
4	Semanal	Consecuencias graves que pueden afectar un área funcional o un proceso	Complicada	-
3	Quincenal	Consecuencias menos graves que pueden afectar el trabajo de otros	Entre complicada y fácil	La actividad agrega valor al producto o servicio para el cliente externo o interno
2	Mensual	Consecuencias que afectan a otras actividades del puesto	Fácil	La actividad agrega valor a la organización o al proceso
1	Otra (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias sin trascendencia fácilmente controlables	Muy fácil	La actividad no agrega valor. Inclusive podría ser eliminada

- MDPC Anexo 5 - Listado de ejemplos de competencias

Ejemplos de Competencias Laborales

Basado en el Tomo I Diccionario de Competencias La Trilogía de Martha Alles y el Diccionario de Competencias Laborales de Mariela Diaz

Aceptación de Normas y Políticas: Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las normas empresariales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

Capacidad para Aprender: Destreza para adquirir y asimilar nuevos conocimientos, habilidades y utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e información simple y compleja.

Colaboración: Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades, requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas.

Conocimientos técnicos: Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y experiencias específicas que se requieran para ejercer las funciones que el colaborador tiene a cargo, y mantener constantemente el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.

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

Precisión: Es la habilidad para realizar las tareas asignadas de manera muy prolija. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

Orientación al logro: se define como el esfuerzo que hacen las personas como individuos y el equipo de trabajo como unidad, por cumplir con los objetivos planteados, dentro de las expectativas esperadas.

Preocupación por el Orden y la Calidad: Disposición por mantener conductas que denoten organización y eficacia en todo lo que lo rodea a nivel personal como laboral.

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

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

Análisis Numérico. Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, de acuerdo a los requerimientos del cargo que ejecuta la persona.

Gestión de clientes Esta competencia implica llevar las relaciones con los clientes con el fin de obtener resultados satisfactorios para ambas partes. Estructura y organiza sus funciones de forma que pueda dar el mejor servicio hacia el cliente externo, considerando las necesidades de éste.

Atención al Cliente Esta competencia conlleva realizar el trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente. Establecer relaciones de confianza con él y considerarlo como una prioridad de actuación.

Influencia y negociación: Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y logro acuerdos entre partes intervinientes tomando en cuenta los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos beneficiosos para todos.

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

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

Orientación al Cliente: Implica la voluntad de apoyar, ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades y de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de beneficios para los mismos.

Orientación al Servicio: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.

Tolerancia a la Frustración/Tolerancia a la presión de trabajo: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes.

Capacidad de Gestión: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

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

Toma de Decisiones: Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.

Planificación y Organización: Capacidad para determinar de forma eficaz metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y determinar las fases, etapas, acciones y plazos para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

Liderazgo: Capacidad para generar compromiso, dirigir a las personas, lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

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

Resolución de problemas de stock o 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 cliente y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras del cliente.

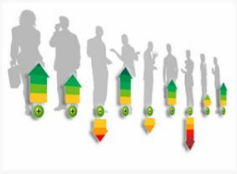
Pensamiento estratégico: Es la habilidad para comprender de manera rápida los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

Anexo 9. Presentación resultados de la primera etapa del proyecto





- Constituyen el insumo principal para el establecimiento de una Estructura Salarial.

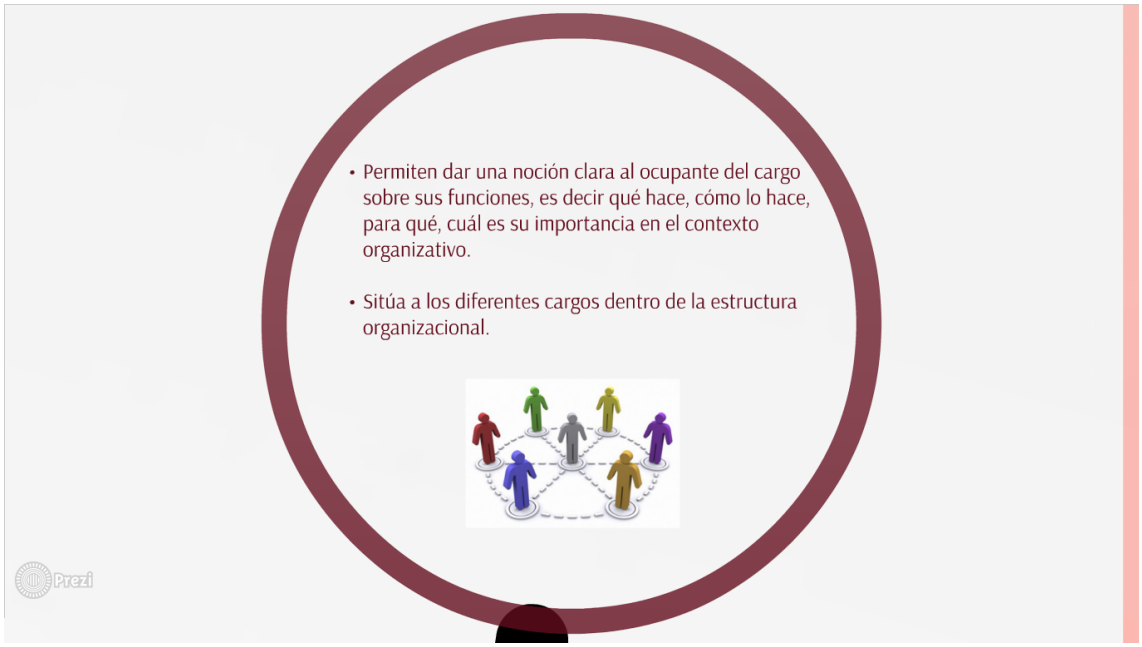


- Agilizan y sustentan procesos de la Empresa como:
  - Selección
  - Evaluación del Desempeño
  - Capacitación
  - Planes de carrera y de sucesión








• Permiten dar una noción clara al ocupante del cargo sobre sus funciones, es decir qué hace, cómo lo hace, para qué, cuál es su importancia en el contexto organizativo.
• Sitúa a los diferentes cargos dentro de la estructura organizacional.
Prezi


Talleres de Descripción y Perfiles de cargo
Encuestas Aplicadas a Participantes
Inversión
Prezi

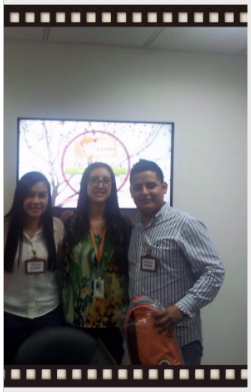
- Se realizaron 11 Talleres llevados a cabo del 09/05/16 al 02/06/16.
- 51 expertos ocupantes de cargo participaron en los talleres
  - 35 Área de Retail
  - 16 Área de Mayoreo.



Inversión

Break	176,50 dólares
Viaje Aéreo	2.039,66 dólares
Viaje Terrestre	96,00 dólares
Costo Total	2.312,16 dólares





Encuestas Aplicadas a Participantes

¿Cómo te sentiste al ser seleccionado como un referente ocupante de la posición?	¿Cuál es la importancia del cargo que tú desempeñas en EDIMCA?
Reconocimiento - Motivación - Compromiso	Importancia Alta
- Fue una experiencia agradable, me hace sentir un elemento importante que aporta a la empresa y me motiva a desarrollar y ejecutar mi trabajo de mejor manera. - Me sentí contento por haber sido seleccionado para dar mi opinión y contar mi experiencia del entorno en el que se realiza el trabajo y el cargo que desempeño.	- Desempeño un cargo de importancia y responsabilidad, ya que somos administradores, vendedores, líderes de nuestros equipos de trabajo, y somos el nexo entre la empresa, el cliente y el personal. - El cargo que desempeño constituye un pilar fundamental en el cumplimiento de la Visión y Misión de la empresa.





Encuestas Aplicadas a Participantes

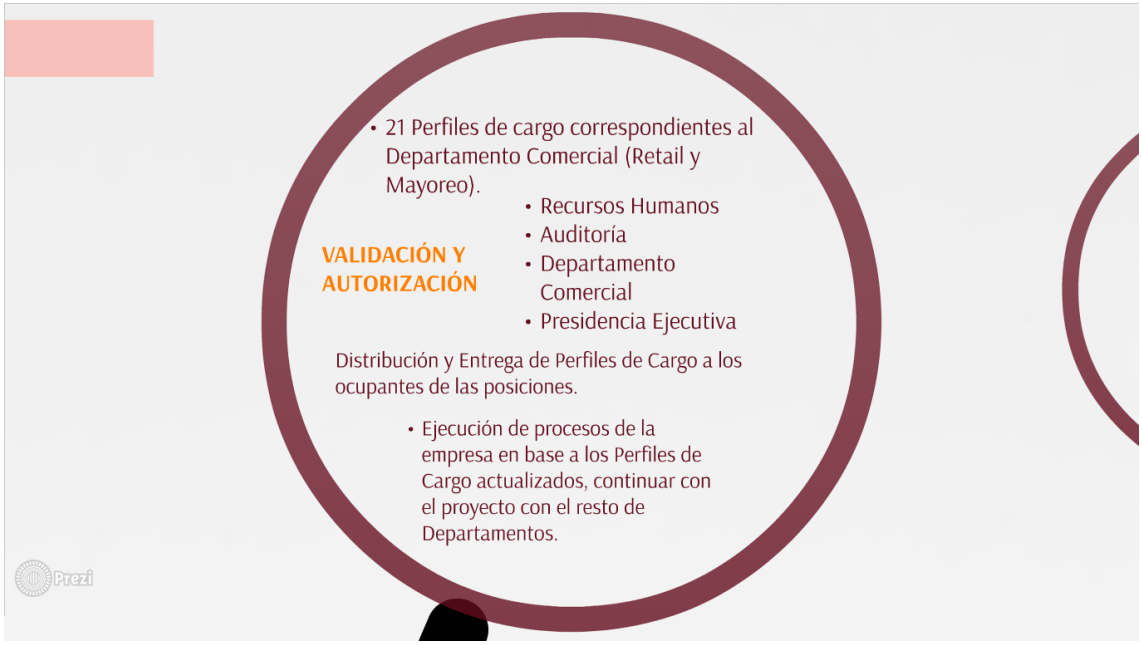
Luego del Taller. ¿Cómo contribuirás para desempeñar de manera óptima las funciones del cargo?	¿En qué aportó el Taller a mi desarrollo profesional?
Compromiso	Identificar acciones de mejora
- Contribuiré distribuyendo de mejor manera mi tiempo y trabajando en equipo con mis compañeros. - Aplicando las competencias aprendidas junto con el equipo.	- Me permitió definir mis funciones y actividades. Además verificar las capacidades y destrezas que se necesitan en el cargo. - En conocer las competencias donde debo mejorar.




• 21 Perfiles de cargo correspondientes al Departamento Comercial (Retail y Mayoreo).
VALIDACIÓN Y AUTORIZACIÓN
• Recursos Humanos
• Auditoria
• Departamento Comercial
• Presidencia Ejecutiva
Distribución y Entrega de Perfiles de Cargo a los ocupantes de las posiciones.
• Ejecución de procesos de la empresa en base a los Perfiles de Cargo actualizados, continuar con el proyecto con el resto de Departamentos.
Retail
Mayoreo
Evaluación del Desempeño
Resultados
Prezi


Retail
Jefe Comercial
Jefe Operativo Comercial
Jefe de Sucursal
Supervisor de Sucursal
Asesor Comercial Externo
Asesor Comercial Interno Recaudador
Asesor Comercial Interno
Cajero
Bodeguero
Operador de Montacargas
Operador
Auxiliar de Bodega
Prezi


Mayoreo
Jefe de Franquicias
Jefe Cuentas Claves
Jefe Construcciones
Asesor Comercial Interno (Distribuidores y Franquicias)
Asesor Comercial Externo (Distribuidores y Franquicias)
Asesor Comercial Interno (Cuentas Claves)
Asesor Comercial Externo (Cuentas Claves)
Asesor Comercial Interno (Construcciones)
Asesor Comercial Externo (Construcciones)


• 21 Perfiles de cargo correspondientes al Departamento Comercial (Retail y Mayoreo).
VALIDACIÓN Y AUTORIZACIÓN
• Recursos Humanos
• Auditoría
• Departamento Comercial
• Presidencia Ejecutiva
Distribución y Entrega de Perfiles de Cargo a los ocupantes de las posiciones.
• Ejecución de procesos de la empresa en base a los Perfiles de Cargo actualizados, continuar con el proyecto con el resto de Departamentos.


Evaluación del Desempeño
• Medir el desempeño laboral de los colaboradores de EDIMCA por medio de un instrumento de valoración.
• Determinar si los colaboradores de la empresa ejecutan sus funciones de la manera más adecuada y efectiva.
• Ofrecer una retroalimentación clara y objetiva de las fortalezas y áreas de mejora.
• Tomar decisiones en cuanto a ascensos, movimientos laterales, plan de incentivos.
• Optimizar la productividad y los resultados organizacionales.
• Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los colaboradores.
• Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales
Prezi

Anexo 10. Diccionario de competencias laborales del departamento comercial

edimca
nuestro mundo es la madera

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Empresa Durini Industria de Madera
C.A EDIMCA



1-800madera 623372 www.edimca.com.ec /edimca edimca

OBJETIVO

Proporcionar a la empresa el Diccionario de Competencias, considerada una herramienta indispensable para la Gestión por Competencias

CONTENIDO

En este documento encontrará:

1. *Competencias Universales:* Son competencias dirigidas a todos los miembros de la organización, las mismas que definen los comportamientos o conductas que facilitan el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos institucionales.

   Incluyen los siguientes elementos:

   - Nombre
   - Definición
   - Nivel (4 niveles)
   - Comportamientos observables

2. ***Competencias Específicas – Técnicas:*** Son competencias que definen los comportamientos y conocimientos específicos requeridos para ejecutar de manera competente un puesto de trabajo.

   Incluyen los siguientes elementos:

   - Nombre
   - Definición
   - Nivel (4 niveles)
   - Comportamientos observables

1. COMPETENCIAS UNIVERSALES

1. COMPROMISO
2. INICIATIVA
3. INTEGRIDAD
4. ORIENTACIÓN AL SERVICIO
5. TRABAJO EN EQUIPO

COMPROMISO

Capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Sentir como propios los objetivos de la organización llegando a superar las expectativas de los clientes y cumpliendo responsablemente con realizar su trabajo dentro de los plazos establecidos.
Medianamente Desarrollado	• En la mayoría de las ocasiones su desempeño alcanza los estándares de calidad requeridos. Algunas veces podría demorar en entregar su trabajo dentro del plazo que se le ha indicado, aunque ello no es algo usual.
Poco Desarrollada	• Es consciente de la importancia de su trabajo, pero ante tareas que podrían resultar complicadas, su desempeño no alcanza los estándares de calidad requeridos.
Sin Desarrollo	• No se siente responsable por el logro de objetivos de la organización por lo tanto no previene ni supera obstáculos que interfieren con la consecución de los mismos.

COMPROMISO

INICIATIVA

Es la predisposición a actuar proactivamente, hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo, sin que necesariamente medie autorización o presión del jefe inmediato.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Siempre está al tanto de introducir o iniciar mejoras en los procesos a su cargo. Se anticipa a las situaciones y actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
Medianamente Desarrollada	• Casi siempre se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir creando oportunidades o minimizando los problemas en la mayoría de ocasiones.
Poco Desarrollada	• Rara vez logra tomar decisiones en momentos de crisis, pues le dificulta anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Da una rápida respuesta pero no logra sostenerla en el tiempo.
Sin Desarrollo	• Su reacción frente a situaciones que demandan una gestión inmediata es lenta. Cumple solo con lo establecido formalmente para su cargo y no aporta con nuevas ideas.

INICIATIVA

INTEGRIDAD

Hace referencia a obrar con rectitud en consonancia con los valores morales y respetando las políticas organizacionales. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y actuar con honestidad en todo momento.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Es honesto reconociendo errores cometidos o sentimientos negativos propios. Cumple con los principios éticos, dice las cosas como son aunque pueda molestar a alguna persona, no está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas.
Medianamente Desarrollada	• En la mayoría de ocasiones da un trato equitativo y se muestra honesto, demostrando coherencia con los principios y valores .
Poco Desarrollada	• Le cuesta admitir públicamente que ha cometido un error y actuar en consecuencia con ello. Demuestra en sus relaciones laborales conductas y actitudes que generan desconfianza.
Sin Desarrollo	• Actúa enfocando su comportamiento en lograr sus metas, sin importar los medios para conseguirlas aunque estos no tengan consonancia con los valores personales.

INTEGRIDAD

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

Es la disposición por servir y ayudar a los demás. Demuestra una preocupación constante por comprender y atender las necesidades y exigencias de los clientes tanto internos como externos.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• La satisfacción y bienestar del cliente tanto interno como externo son siempre su principal preocupación, la cual la promueve mediante el ejemplo, como un referente de servicio. Investiga sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes y se adelanta a la resolución de problemas que podrían afectar su atención.
Medianamente Desarrollada	• Casi siempre se muestra disponible, asertivo y empático ante las demandas de los clientes internos y externos, con el fin de dar satisfacción a las necesidades. Con frecuencia da a conocer la información requerida a los clientes, para orientar la resolución de los requerimientos.
Poco Desarrollada	• En algunas ocasiones demuestra buena atención En situaciones normales es paciente y tolerante con los demás y eventualmente indaga el nivel de expectativas y satisfacción de los clientes internos y externos.
Sin Desarrollo	• No existe el interés por conocer y resolver los problemas del cliente. Demuestra una actitud permanente de despreocupación del bienestar y satisfacción del cliente.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

TRABAJO EN EQUIPO

Implica colaborar y cooperar con otros, formar parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente, con el propósito de lograr la consecución de objetivos en común.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Es capaz de sacrificar intereses personales cuando es necesario por el beneficio del equipo, se integra a la toma de decisiones grupales, y está abierto a dar y recibir críticas constructivas al interior del equipo con el fin de consolidad al equipo para logro de metas.
Medianamente Desarrollada	• En la mayoría de veces solicita la opinión al resto del equipo y valora sinceramente las ideas y experiencia; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Coopera y participa en el equipo pero no siempre logra las metas propuestas.
Poco Desarrollada	• Las contribuciones que tengan diferentes puntos de vista por lo general no suelen ser valoradas. Rara vez logra sacrificar aspectos personales por el logro de objetivos del equipo, por lo tanto se le dificulta cumplir con las metas planteadas dentro del equipo
Sin Desarrollo	• Realiza la parte del trabajo que le corresponde y nunca se preocupa por apoyar a sus compañeros en la consecución del objetivos. No comunica ningún tema laboral a sus compañeros por lo tanto no están al corriente de los temas que los afectan.

TRABAJO EN EQUIPO

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS – TÉCNICAS

1. ADAPTACIÓN AL ENTORNO
2. ANÁLISIS NUMÉRICO
3. APRENDIZAJE CONTINUO
4. ATENCIÓN AL DETALLE
5. CAPACIDAD DE GESTIÓN
6. COMUNICACIÓN ASERTIVA
7. CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y/O MERCADO
8. INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN
9. LIDERAZGO
10. ORIENTACIÓN A RESULTADOS
11. PENSAMIENTO ANALÍTICO
12. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO
13. PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN
14. PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y CALIDAD
15. PRESICIÓN
16. PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTOS
17. TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN
18. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

ADAPTACIÓN AL ENTORNO

Capacidad para adaptarse de manera creativa a los cambios y demandas presentadas por el entorno y el puesto. Implica también mantener un control personal sobre las situaciones que puedan ocasionar altos niveles de tensión y estrés.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Modifica las estrategias, objetivos, paradigmas y conductas ante las nuevas situaciones, manteniendo los estándares de calidad esperados. y demostrando autocontrol por lo que rápidamente puede adaptarse según las circunstancias.
Medianamente Desarrollada	• En la mayoría de veces se muestra pendiente de los cambios del entorno, para lograr hacer frente de manera creativa a imprevistos o cambios vertiginosos. Visualiza con un poco de dificultad las nueva prioridades pero aún así responde con rapidez ante nuevas asignaciones.
Poco Desarrollada	• Disminuye su nivel de rendimiento en períodos abrumadores de trabajo, faltando mayor calma y autocontrol. Rara vez comprende las nuevas necesidades que se generan internamente, a medida que sus superiores le informan sobre los cambios de situación o contexto.
Sin Desarrollo	• Demuestra dificultad para comprender los cambios de contexto o situación, por lo que no se logra adaptar a situaciones nuevas.

ADAPTACION AL ENTORNO

ANÁLISIS NUMÉRICO

Capacidad de reconocer la información significativa, recopilarla y sistematizar los datos relevantes, con el objetivo de utilizar la información para la toma de decisiones y propuesta de solución.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Implementa métodos de recopilación de información relevante, organiza y analiza los datos numéricos complejos resaltando lo más importante y significativo para identificar problemas facilitando la toma de decisiones.
Medianamente Desarrollada	• Casi siempre identifica con detalle la información numérica resaltando los datos relevantes y llegando a realizar un análisis, revisando que la información numérica que recibe sea la correcta detectando los posibles errores en los cálculos.
Poco Desarrollada	• Casi nunca reconoce problemas directos en su área, relaciona datos y hechos poco complejos, en algunas ocasiones revisa que la información numérica que recibe sea la correcta detectando los posibles errores en los cálculos.
Sin Desarrollo	• No resalta los datos más relevantes. No analiza ni organiza los datos. Usualmente no puede reconocer problemas, y cuando lo hace no logra identificar las causas ni generar soluciones. Se maneja con información superficial y sencilla, y brinda respuestas aprendidas para solucionar los problemas.

ANÁLISIS NUMÉRICO

APRENDIZAJE CONTINUO

Habilidad para atender, entender, retener y utilizar la información del medio para generar un pensamiento o ejecutar una acción constructiva. Permite resolver situaciones de trabajo y potenciar el logro de objetivos organizacionales.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Tiene una permanente actitud de aprendizaje y un espíritu investigativo, lo que le permite realizar aportes de gran impacto para la organización. Permanece actualizado en los conocimientos técnicos requeridos, adoptando información útil para su trabajo y busca oportunidades de crecimiento.
Medianamente Desarrollada	• En la mayoría de ocasiones muestra interés por aprender e identifica información clave para ejecutar sus funciones, pero no demuestra la suficiente constancia en actualizarse e incorporar nuevos conceptos, aplicaciones y formas innovadoras que contribuyen a la mejora continua suya y de otros.
Poco Desarrollada	• Tiene los conocimientos necesarios para ejecutar las tareas asignadas pero demuestra poco interés por capacitarse o aprender nuevos conocimientos. Se le dificulta adquirir nuevos conocimientos en base a la experiencia laboral, y en caso de adquirir nueva información no la utiliza.
Sin Desarrollo	• Muestra una actitud conformista, necesita de algún par o superior que le organice sus tareas en orden de prioridad para lograr el desarrollo satisfactorio de las mismas, ya que no demuestra interés de aprender o investigar algo adicional.

APRENDZAJE CONTINUO

ATENCIÓN AL DETALLE

Realizar el trabajo prestando atención a todas las áreas, preocupándose de todos los aspectos del trabajo y revisando todos los procesos y tareas de manera exhaustiva.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Presta atención a detalles que para otros pasan desapercibidos, asegurando que no existan errores ni omisiones y que el trabajo cumpla con los estándares de calidad establecidos. Demuestra método y orden en el manejo de datos o información específica lo que le permite llevar registros con presión.
Medianamente Desarrollada	• Generalmente presta atención a detalles inmersos en grupos de información densa o compleja, lo cual le permite en la mayoría de ocasiones determinar aquello que es útil para procesos.
Poco Desarrollada	• Hace un esfuerzo evidente por prestar atención al detalle, pero tiende a abrumarse o a dispersarse cuando la información es densa o compleja. Rara vez logra categorizar apropiadamente la información clave y difícilmente puede discriminar lo que es relevante de lo que no.
Sin Desarrollo	• Poco minucioso o detallista, deja pasar muchos aspectos claves ya que no analiza la información de una manera precisa.

ATENCIÓN AL DETALLE

CAPACIDAD DE GESTIÓN

Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Establece estrategias, entendidas como procedimientos, alternativas, herramientas, pautas en la toma de decisiones, gestionando las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.
Medianamente Desarrollada	• En la mayoría de ocasiones proporciona las herramientas y técnicas que permiten al equipo organizar su trabajo para cumplir con todas las metas. Casi siempre demuestra austeridad en su gestión.
Poco Desarrollada	• Hace un esfuerzo en procurar la racionalización de recursos, pero carece de la efectividad necesaria para lograrlo. Rara vez, establece estrategias para optimizar procesos.
Sin Desarrollo	• No procura la racionalización de recursos, tiende al desperdicio. Carece de gestión en la información y procesos. Sus fallas son recurrentes lo que provoca muchos incidentes.

CAPACIDAD DE GESTIÓN

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Es la capacidad de escuchar a los demás con atención, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, es decir comunicarse de manera clara y concreta.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Es reconocido por su habilidad para expresarse con claridad de forma oral y escrita, identifica los canales de comunicación oportunos para exponer de manera concisa diferentes situaciones. Siempre mantiene un diálogo claro, mostrando atención y escucha activa.
Medianamente Desarrollada	• La mayoría de veces es reconocido como un interlocutor con la habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. Sin embargo, le falta desarrollar mayor escucha activa.
Poco Desarrollada	• En pocas ocasiones se comunica eficientemente, ya que la información que transmite no es clara y concisa y por ende sus respuestas no son bien interpretadas.
Sin Desarrollo	• No se toma el tiempo para escuchar a los demás, no muestra interés por lo que le están comunicando. Carece totalmente de habilidad para expresar la información de manera efectiva.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y/O MERCADO

Es la capacidad de comprender el giro del negocio, lo que permite prever tendencias, oportunidades del mercado, amenazas por parte de la competencia, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Conoce a profundidad el giro de negocio de la compañía gracias a esto puede identifica las tendencias de mercado para elaborar y proponer proyectos alineados con los objetivos estratégicos. Realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades y reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa la organización.
Medianamente Desarrollada	• Posee un conocimiento base sobre el funcionamiento y estructura organizacional, pero no a profundidad. Sin embargo, toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar a la empresa, generando planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
Poco Desarrollada	• Tiene conocimientos generales sobre la industria y mercado donde está ubicada la organización, por lo que rara vez logra comprender las estrategias y objetivos.
Sin Desarrollo	• Tiene una noción muy básica del mercado y de la industria, por ello no logra identificar oportunidades para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado desplazando a la competencia.

CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA Y/O MERCADO

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN

Capacidad para persuadir generando un impacto en las acciones del resto, esto como resultado de la utilizando de técnicas de ganar-ganar y planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Logra convencer, influir e impresionar a los demás obteniendo así acuerdos satisfactorios para todos mediante la utilización de herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
Medianamente Desarrollada	• Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización, dado a que logra influir y convencer.
Poco Desarrollada	• En pocas ocasiones realiza acuerdos satisfactorios para la organización, además rara vez considera el interés de los demás.
Sin Desarrollo	• Pasivo en temas de negociación lo que dificulta entablar relaciones con miras a influir y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos.

INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN

LIDERAZGO

Orientar la acción de los grupos de trabajo mediante el establecimiento de objetivos, inspirando valores de acción, respeto a diferentes opiniones, confianza y dando a conocer abiertamente logros y conflictos a través de feedback efectivo, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Orienta la acción de su grupo en base a los objetivos fijados, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Realiza seguimiento de los avances integrando las opiniones de los diferentes integrantes y da feedback a los mismos. Lidera, empodera y motiva a sus colaboradores para la consecución de los objetivos estratégicos, a través de la retroalimentación y el entrenamiento.
Medianamente Desarrollada	• En la mayoría de ocasiones fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos miembros del equipo. Casi siempre escucha a los demás y es escuchado generando un ambiente de motivación.
Poco Desarrollada	• Se le dificulta fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento. Rara vez otorga a los miembros de su equipo retroalimentación, por tanto el equipo no conoce que expectativas se tiene sobre su desempeño.
Sin Desarrollo	• En el equipo de trabajo no lo perciben como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos y un deficiente seguimiento de lo encomendado. Nunca otroga feedback sobre el desempeño a su equipo de trabajo y no fomenta la motivación del mismo.

LIDERAZGO

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Predisposición y perseverancia para alcanzar metas desafiantes. Implica la ejecución de actividades con un alto nivel de rendimiento, visión estratégica y proactividad. lo que se traduce en una acción permanente hacia la búsqueda y aplicación de métodos que le permitan lograr objetivos y metas.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Consigue resultados individuales y de equipo, con un alto grado de eficacia, optimizando recursos, por ende es considerado un referente de la consecución de los resultados esperados. Está dispuesto a trabajar tiempo extendido de trabajo y en general busca todas las formas posibles por ser competente en lo que se le asigna o emprende, siendo exigente consigo mismo.
Medianamente Desarrollada	• Casi siempre alcanza resultados con un alto grado de eficacia, identifica medios y aplica las mejores técnicas de enfoque por iniciativa propia con miras a conseguir los resultados propuestos.
Poco Desarrollada	• Rara vez logra cumplir con las metas propuestas, requiriendo refuerzo o soporto para lograrlo. Pierde de vista las acciones claves que pueden conducir hacia el cumplimientos de objetivos, pese a que realiza esfuerzos en ese sentido.
Sin Desarrollo	• Se muestra indiferente hacia las metas que suponen logros, demuestra una marcada actitud y aptitud de desinterés por el cumplimiento de las mismas, sin hacer uso de todos los medios posibles para conseguirlas.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Capacidad entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
Medianamente Desarrollada	• Casi siempre realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes, pero no identifica completamente prioridades y relaciones causales.
Poco Desarrollada	• El análisis que realiza sobre las relaciones entre las muchas partes de un problema es deficiente. Se le dificulta reconocer varias causas o consecuencias de las acciones.
Sin Desarrollo	• No analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema, en consecuencia no logra establecer prioridades para las tareas según su importancia.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización lo que le permite identificar la mejor respuesta estratégica.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Establece rápidamente estrategias, objetivos y metas de acuerdo a los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la empresa.
Medianamente Desarrollada	• Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, pero se le presenta dificultad al momento de detectar nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
Poco Desarrollada	• Rara vez puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios, pues casi nunca logra detectarlas.
Sin Desarrollo	• Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado. No posee la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de los planes o proyectos, determinando las acciones, plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias, acciones de control y coordinación para desarrollar planes, programas o proyectos complejos. Logra establecer con claridad los mapas de responsables estratégicos para la consecución de los objetivos propuestos, en los plazos y con la utilización de los recursos asignando, siempre realizando un seguimiento para verificar la gestión.
Medianamente Desarrollada	• Es capaz de administrar diversos proyectos de complejidad media, casi siempre analiza el entorno y establece estrategias para definir prioridades con el propósito de coordinar y llevar un mejor control de las actividades. Frecuentemente verifica que los objetivos se hayan cumplido en los plazos establecidos.
Poco Desarrollada	• Rara vez indaga y prepara la información, esto disminuye la agilidad de respuesta frente a trámites y actividades planificadas. yAdemás, casi nunca da seguimiento al cumplimiento de agendas cronogramas de trabajo.
Sin Desarrollo	• No establece objetivos, ni plazos para la realización de las tareas o actividades, por ende no logra definir prioridades. No verifica la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas, lo que afecta a la calidad del trabajo realizado.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

ORDEN Y LA CALIDAD

Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas para obtener resultados con calidad.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Planifica acciones para mantener un orden y así evitar errores al cumplir con todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos dando seguimiento al trabajo y vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos.
Medianamente Desarrollada	• No en todas las ocasiones realiza el seguimiento del trabajo vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Pero frecuentemente se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos, explicándolos a sus colaboradores y apoyándolos para su mejor funcionamiento.
Poco Desarrollada	• En pocas ocasiones comprueba la calidad y exactitud de las tareas de su trabajo. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos sin tener un total orden y estar enfocado completamente a resultados con calidad.
Sin Desarrollo	• No muestra preocupación por el orden y la claridad. No prioriza la claridad en la asignación de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere no seguir un orden.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

PRECISIÓN

Es la habilidad para realizar procesos, actividades y tareas asignadas con alto grado de exactitud utilizando implementos y herramientas de manera precisa.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Realiza un control exhaustivo sobre los procesos con el fin de minimizar al máximo los posibles errores en el mismo. Se preocupa utilizar las herramientas de trabajo adecuadamente para llevar a cabo su trabajo de manera que refleje un alto nivel de precisión, al establece estándares de calidad para implementarlos a nivel institucional.
Medianamente Desarrollada	• Casi siempre está orientado a entregar productos o servicios con precisión y calidad, como resultado de emplear de manera oportuna los implementos del trabajo. Algunas veces busca métodos para garantizar precisión en el trabajo y los comparte con sus pares o subordinados.
Poco Desarrollada	• Rara vez las tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. En muy pocas ocasiones está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos ni utilizar de manera más precisa las herramientas de trabajo.
Sin Desarrollo	• Es simplista y poco o nada preciso en los resultados del trabajo que genera. No ejerce controles para evaluar los niveles de calidad o precisión en el su trabajo y demuestra una total despreocupación por emplear las herramientas de trabajo eficientemente.

PRESICIÓN

PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS

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

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de los productos. Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece.
Medianamente Desarrollada	• Se lo suele considerar como un referente del producto para la comunidad profesional local. Conoce los productos de la competencia pero no ha profundidad, aún así muestra un interés por investigar sobre los beneficios que los productos ofrecen a los clientes.
Poco Desarrollada	• Conoce a breve rasgos sobre los productos de la compañía y de la competencia, además no se preocupa por investigar sobre tendencias dado a esto su aporte para desarrollo de nuevos productos es mínimo.
Sin Desarrollo	• Desconoce qué productos oferta la compañía y su utilidad. Por ende no puede aportar con ideas para innovar o incorporar nuevos productos. No muestra interés por investigar sobre tendencias de productos en el mercado y conocer que productos maneja la competencia.

PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS

TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN

Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad, es decir, es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño manteniendo organización en situaciones de mucha exigencia.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• El desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia. Alcanza los objetivos previstos y logra establecer prioridades en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad.
Medianamente Desarrollada	• Habitualmente alcanza los objetivos y mantiene la organización de su trabajo aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño en la mayoría de ocasiones es alto en situaciones de mucha exigencia.
Poco Desarrollada	• El desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia. Rara vez define prioridades, ni resuelve con efectividad los problemas que se presentan aportando las soluciones pertinentes y haciendo adecuado uso de la información disponible en situaciones de presión.
Sin Desarrollo	• Su desempeño es deficiente, se aturde y no logra establecer prioridades en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESIÓN

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Capacidad para buscar las causas de los problemas que se presenten en el trabajo, encontrar la resolución de los mismos y escoger una solución entre varias opciones, asegurándose de que la decisión tomada sea implantada a tiempo y de forma eficaz.

Nivel	Comportamientos
Desarrollada	• Demuestra capacidad para resolver problemas complejos, utilizando herramientas de análisis que le permiten ir al fondo de las causas y aportando soluciones efectivas que agregan valor.
Medianamente Desarrollada	• Se involucra casi siempre en la solución de problemas, principalmente en los aspectos que domina. En general brinda aportes según lo requerido, pero en algunas situaciones no logra implementar una resolución a tiempo.
Poco Desarrollada	• Los aportes en la solución de problemas no son, del todo, efectivos y por ende poco aprovechables. Su involucramiento muy poco con los problemas que se presentan.
Sin Desarrollo	• Es dependiente de la contribución de otros, debido a esto no se involucra ni resuelve con efectividad los problemas que se presentan y no aporta con soluciones pertinentes.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Anexo 11. Presentación de capacitación a evaluadores





¿Qué es?

- Es un método formal de estudio y valoración del trabajo realizado que mide el logro de los objetivos establecidos en un período de tiempo determinado.



¿Cuál es su propósito?

- Determinar si los colaboradores de la empresa ejecutan sus funciones cumpliendo con los niveles de productividad.
- Optimizar la productividad y los resultados organizacionales.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales.
- Ofrecer una retroalimentación clara y objetiva de las fortalezas y oportunidades de mejora.
- Lograr mejorar las competencias del personal, a través de retroalimentación y desarrollo.
- Tomar decisiones en cuanto a ascensos, movimientos laterales, plan de incentivos.
- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los colaboradores.



Datos de identificación

Apellidos y Nombres
Cargo
Departamento/ Sucursal
Jefe inmediato (Evaluador)/ Cargo.
Periodo de Evaluación: Desde: Hasta:

1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en /edimca edimca

1. Actividades Esenciales

1. Son las principales funciones del cargo, las mismas que están establecidas en el Descriptivo y Perfil de Cargo.

Se evaluarán las 4 actividades esenciales.

	Actividades Esenciales
1	Recibir y desembarcar de manera oportuna los materiales asignados para el reabastecimiento del Punto de Venta
2	Ubicar el material en la percha o estantería correspondiente para garantizar la correcta administración de la bodega y fácil ubicación.
3	Preparar y despachar todo tipo de material que el cliente adquirió de acuerdo a exigencias de calidad establecidas por la empresa.
4	Embarcar el material de acuerdo al pedido del cliente y verificar con las guías de remisión si aplica, considerando la ruta de entrega para su ágil desembarque.

1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en /edimca edimca

2. Indicadores

Parámetros que permiten cuantificar el cumplimiento de las actividades esenciales inherentes a cada cargo. De esta manera se logra medir y evidenciar el logro de las actividades esenciales.



	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula
1	Recibir y desembarcar de manera oportuna los materiales asignados para el reabastecimiento del Punto de Venta	Tiempo de desembarque del material	tiempo ocupado/tiempo estimado
2	Ubicar el material en la percha o estantería correspondiente para garantizar la correcta administración de la bodega y fácil ubicación.	Productos ubicados	# productos ubicados/ # productos recibidos

3. Metas

El nivel de resultado o desempeño a lograr. Incluye el plazo en que se debe lograr el objetivo



	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta
1	Recibir y desembarcar de manera oportuna los materiales asignados para el reabastecimiento del Punto de Venta	Tiempo de desembarque del material	tiempo ocupado/tiempo estimado	20 minutos
2	Ubicar el material en la percha o estantería correspondiente para garantizar la correcta administración de la bodega y fácil ubicación.	Productos ubicados	# productos ubicados/ # productos recibidos	30 ítems

FORMATO

Cargo: Operador

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento
1	Cortar el material de acuerdo a los planos de corte solicitados y confirmados por el cliente para satisfacer al cliente.	Cortes realizados	# de cortes realizados/ # de cortes solicitados		70%
2	Laminar los tableros cortados verificando los metros de bordo señalados en la orden de trabajo para cumplir con el pedido del cliente y controlar los desperdicios de bordo.	Tableros laminados	# de tableros laminados/ # de laminados solicitados		50%
3	Elaborar los acabados como perforado, enchapado entre otros requeridos en los materiales transformados para cumplir con la demanda del cliente.	Acabados realizados	# de acabados realizados/ # de acabados solicitados		50%
4	Entregar el material transformado junto con los sobrantes a l Bodeguero de acuerdo al requerimiento del cliente.	Tiempo de de entrega	tiempo de entrega del producto transformado/tiempo solicitado de entrega		100%
			TOTAL		

1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en: /edimca edimca

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en: /edimca edimca

¿Qué es?

•Mide el grado de desarrollo de las competencias de la persona con relación a los requerimientos del cargo, rol o función.

✓ **Competencias**

"Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (ser) que, aplicados en el desempeño de una determinada actividad laboral, aseguran su buen logro"

TIPOS

Competencias Universales: Se determinan en base al Plan estratégico e identidad corporativa, que se aplican transversalmente a todos los cargos de organización.

Competencias Específicas: Son aquellas que determinan el logro de las actividades para cada cargo.

Competencias Universales

	Descripción de competencias a evaluar	Desarrollada	Medianamente Desarrollada	Poco desarrollada	Sin desarrollo
1	**Compromiso:** Capacidad para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del plazo que se le ha estipulado. Dicho trabajo debe ser asumido con responsabilidad, poniendo el mayor esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.		x		
2	**Iniciativa:** Es la predisposición a actuar proactivamente, hacer más de lo que se exige o se espera en el trabajo, sin que necesariamente medie autorización o presión del jefe inmediato.	x			
3	**Integridad:** Hace referencia a obrar con rectitud en consonancia con los valores morales y respetando las políticas organizacionales. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y actuar con honestidad en todo momento.			x	
4	**Orientación al servicio:** Es la disposición por servir y ayudar a los demás. Demuestra una preocupación constante por comprender y atender las necesidades y exigencias de los clientes tanto internos como externos.				x
5	**Trabajo en Equipo:** Implica colaborar y cooperar con otros, formar parte del equipo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente, con el propósito de lograr la consecución de objetivos en común.				x

Competencias Específicas de Cargo

	Descripción de competencias a evaluar	Desarrollada	Medianamente Desarrollada	Poco desarrollada	Sin desarrollo
1	**Tolerancia al trabajo bajo presión:** Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad, es decir, es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño manteniendo organización en situaciones de mucha exigencia.	x			
2	**Atención al detalle:** Realizar el trabajo prestando atención a todas las áreas, preocupándose de todos los aspectos del trabajo y revisando todos los procesos y tareas de manera exhaustiva.		x		
3	**Precisión:** Es la habilidad para realizar procesos, actividades y tareas asignadas con alto grado de exactitud utilizando implementos y herramientas de manera precisa.			x	
4	**Orden y Calidad:** Es la preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica una insistencia en que las responsabilidades y funciones estén claramente asignadas para obtener resultados con calidad.			x	
5	**Aprendizaje continuo:** Habilidad para atender, entender, retener y utilizar la información del medio para generar un pensamiento o ejecutar una acción constructiva. Permite resolver situaciones de trabajo y potenciar el logro de objetivos organizacionales.				x

1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en /edimca edimca

CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA

1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en /edimca edimca

- ✓ Se evaluarán los mismos parámetros para todos los cargos.

		Siempre	Casi Siempre	Rara Vez	Nunca
1	Su actuar es consistente y congruente con los valores de la organización	x			
2	Utiliza adecuadamente el equipo de protección personal y uniformes.		x		
3	Mantiene su puesto de trabajo limpio y ordenado.			x	
4	Cumple con su jornada de trabajo de manera puntual.				x
5	Mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.				x

1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en /edimca edimca

Importante considerar que durante el proceso de evaluación:

NO

- No basarse en sesgos, prejuicios, creencias, afectos y desafectos
- La opinión se forma sobre la base de impresiones subjetivas o generales
- La intención detrás de la opinión suele ser negativa, incluso destructiva
- Poco o nula comunicación

SI

- Se basan en hechos y acciones observadas y registradas.
- La opinión se forma sobre la base de observaciones registradas
- La intención detrás de la opinión es positiva, constructiva
- Comunicación abierta y continua.

1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en /edimca edimca

Obstáculos a Superar en el Proceso



Falta de acuerdo entre la parte evaluadora y la parte evaluada



Prejuicio de comportamiento reciente, el evaluador recuerda las conductas resientes de sus colaboradores y las acciones pasadas se van atenuando de sus memorias.



Los estereotipos o prejuicios personales ocurren cuando los evaluadores renuncian a ser objetivos y dejan que las diferencias o inconvenientes individuales afecten la puntuación que asignan a los colaboradores.



Efecto Halo

- Tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor positivo, a todos los aspectos del desempeño de la misma.



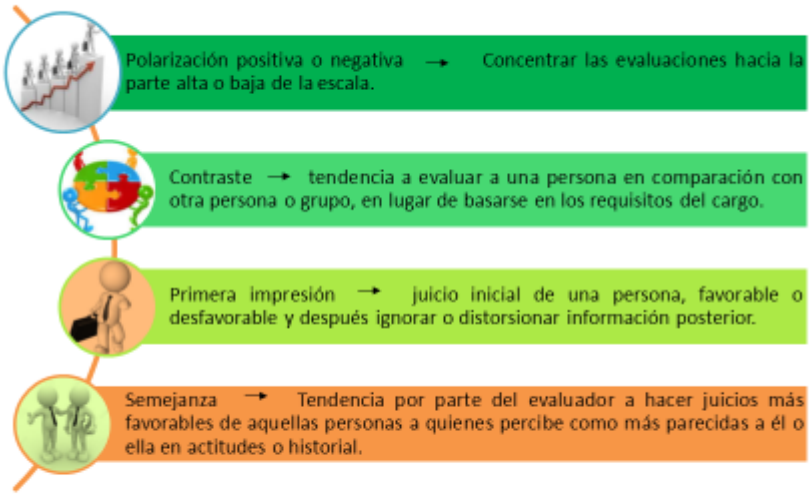
Efecto Horn

- Tendencia a generalizar la evaluación de una persona en un factor negativo a todos los aspectos del desempeño de esa persona.



Tendencia central

- Tendencia a evaluar a una persona en el punto medio de la escala, cuando el rendimiento es claramente más alto o más bajo.



1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en /edimca edimca

RETROALIMENTACIÓN

1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en /edimca edimca

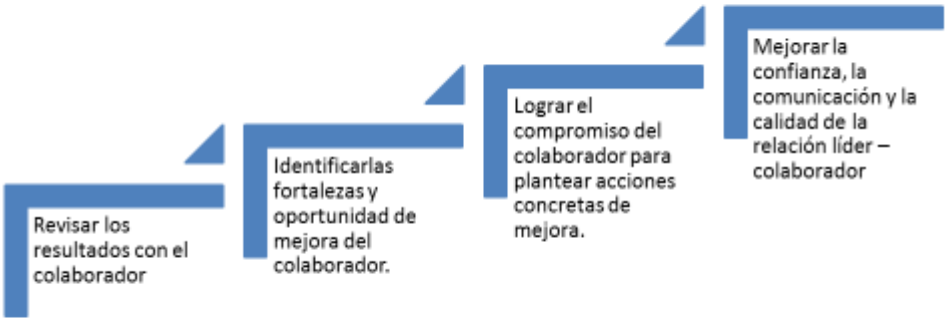
¿Qué es?

Es un diálogo sincero, oportuno y bien intencionado entre un líder y su colaborador, que tiene por finalidad apoyar a este último a que mejore sus conocimientos, destrezas, actuaciones y desempeños.

Inmediata → Específica → Sincera → Útil

1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en /edimca edimca

Objetivos de la Retroalimentación



1-800madera 623372 www.edimca.com.ec Encuéntranos en /edimca edimca

FORMATO

Mencione las fortalezas y oportunidades de mejora del colaborador. Destaque los acuerdos, compromisos y necesidades de capacitación que considere relevantes.

FORTALEZAS:

OPORTUNIDADES DE MEJORA

ACUERDOS Y COMPROMISOS:

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

OBSERVACIONES

(Esta sección debe ser llenada por el colaborador evaluado en caso de no estar de acuerdo con la calificación u otro aspecto inherente a la evaluación)

NOMBRES:

FIRMAS: **EVALUADOR** **EVALUADO**

Comité de Apelación

En el proceso de evaluación es transcendental garantizar a los empleados la oportunidad de confrontar los resultados que consideren inexactos o injustos, siempre y cuando sepan respaldar su punto de vista.

Para lo cual se debe establecer un sistema que permita presentar sus quejas y que estás se aborden objetivamente.

El colaborador podrá presentar su reclamo al Área de Recursos Humanos, en el término de tres días a partir de la notificación del resultado de la calificación.

«Lo que mejora el desempeño de las personas en el trabajo, no son los formatos, los sistemas, los procedimientos, las normas, el sueldo ni los incentivos. Lo único que mejora realmente el desempeño de las personas, es el apoyo sincero, oportuno y constructivo de los demás».
Jaime Moreno, 2012



Anexo 12. Comunicación de socialización a evaluados



Evaluación del Desempeño EDIMCA C.A 2016

Estimado Colaborador:

Queremos informarte que se iniciará el proceso de evaluación del desempeño por competencias en el Departamento Comercial.

¿Qué es la evaluación del desempeño? Es un método formal de estudio y valoración del trabajo realizado que mide el logro de los objetivos establecidos en un período de tiempo determinado.

¿Cuál es su propósito?

- Determinar si los colaboradores de la empresa ejecutan sus funciones cumpliendo con los niveles de productividad.
- Optimizar la productividad y los resultados organizacionales.
- Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales.
- Ofrecer una retroalimentación clara y objetiva de las fortalezas y oportunidades de mejora.
- Mejorar las competencias del personal, a través de retroalimentación y desarrollo.
- Tomar decisiones en cuanto a ascensos, movimientos laterales, plan de incentivos.

- Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los colaboradores.

¿Cómo se llevará a cabo el proceso?

Tu jefe inmediato llenará el formato de evaluación calificando tu desempeño en base a las actividades esenciales del cargo que desempeñas en la empresa. También evaluará el nivel de desarrollo de tus competencias laborales y el cumplimiento de la normativa. De los parámetros anteriormente mencionados se obtendrá tu calificación. Luego de ello, tu jefe se reunirá contigo y te comentará cuáles son tus fortalezas, oportunidades de mejora y en conjunto deberán determinar acciones que te permitan mejorar tu rendimiento laboral estableciendo acuerdos y compromisos con sus plazos respectivos. Tu jefe también podrá señalar los temas en los que podrías capacitarte para mejorar la ejecución de tus funciones. Si no estás de acuerdo con tu calificación o quieres aclarar algún aspecto sobre tu rendimiento, podrás escribirlo en la sección Observaciones del formato de evaluación para que la empresa determine una solución a tus inconvenientes.

Si tienes alguna inquietud no dudes en consultar con nosotros.

Atentamente,

Área de Recursos Humanos.

Anexo 13. Encuesta evaluadores



1. **¿Bajo su punto de vista, cuál es el propósito de Evaluar el Desempeño de los trabajadores que le reportan directamente?**
   -
   -
   -
   -
2. **¿Considera que el formato de evaluación utilizado es útil y se adapta al giro del negocio?**

   Si o No
   Explique las razones:

3. **¿El formato de evaluación le permitió enfocarse en el cumplimiento de las responsabilidades esenciales y competencias para cada cargo?**

   Si o No
   Explique las razones:

4. **¿Qué temas considera usted que contribuirán a mejorar el formato de evaluación?**
   -
   -
   -
   -

5. **Escriba sus sugerencias con respecto al proceso de evaluación del desempeño, con el fin de que el mismo se constituya en momentos permanentes de apoyo sincero, oportuno y constructivo para la Gente de Buena Madera**
   -
   -
   -
   -

Anexo 14. Formatos evaluación del desempeño por competencias

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO AUXILIAR DE BODEGA

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Recibir y desembarcar de manera oportuna los materiales asignados para el reabastecimiento del Punto de Venta.	Tiempo de desembarque del material	tiempo real/ tiempo promedio-periodo	97% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
2	Ubicar el material en la percha o estantería correspondiente para garantizar la correcta administración de la bodega y fácil ubicación.	Productos ubicados	# productos ubicados/ # productos recibidos	85% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	15%
3	Preparar y despachar todo tipo de material que el cliente adquirió de acuerdo a exigencias de calidad establecidas por la empresa.	Pedidos despachados	# pedidos despachados sucursal/ # promedio pedidos	85% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	10%
4	Embarcar el material de acuerdo al pedido del cliente verificando las guías de remisión y ruta de entrega para su ágil desembarque.	Tiempo de embarque del material	índice de satisfacción del cliente	85% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	15%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO OPERADOR DE LAMINADO

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Laminar los tableros cortados verificando los metros de bordo señalados en la orden de trabajo para cumplir con el pedido del cliente y controlar los desperdicios de bordo.	Tableros laminados	1-(metros laminados/ capacidad de la maquina)	95% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	20%
2	Realizar el mantenimiento preventivo básico de las máquinas a cargo y reportar anomalías a fin de mantenerla operativa	Paros por mantenimientos correctivos	# dias con maquinaria operativa/dias totales	100% Meta	0%	0,0%	15%
3	Entregar el material transformado junto con los sobrantes a l Bodeguero de acuerdo al requerimiento del cliente.	Transformaciones con error	1-(# transformaciones con error/ # total de pedidos de transformación)	97% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	15%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO OPERADOR DE MONTACARGAS

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Operar el montacargas para dar apoyo en las áreas de despacho, bodega o procesamiento según sea necesario para facilitar las operaciones.	Ocupación de montacargas	% de ocupación de montacargas / meta de ocupación de montacargas	90% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	20%
2	Recibir el material de reabastecimiento proveniente del Centro de Distribución para contar con el stock necesario en bodega y Centro de Servicios, percharlo y organizarlo según el orden establecido.	Ocupación de montacargas	% de metros cubicos descargados/ índice de descargas	97% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
3	Preparar el material y pasarlo al área de corte o procesamiento para cumplir con los requerimientos del cliente.	Tiempo de traslado del material	Tiempo empleado en trasladar el material / Tiempo estimado	95% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
4	Despachar el material que no requiere ser procesado a los clientes que compran por volumen, para que puedan llevar el producto con prontitud.	Horas de ocupación del montacargas	Horas de ocupación del montacargas/ Meta	95% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO OPERADOR DE CORTE

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Cortar el material de acuerdo a los planos de corte solicitados y confirmados por el cliente.	Cortes realizados	1-(metros cortados/ capacidad de la maquina)	95% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	20%
2	Realizar el mantenimiento preventivo básico de las máquinas a cargo y reportar anomalías a fin de mantenerla operativa	Paros por mantenimientos correctivos	# dias con maquinaria operativa/dias totales	 100% Meta 	0%	0,0%	15%
3	Entregar el material transformado junto con los sobrantes a l Bodeguero de acuerdo al requerimiento del cliente.	Transformaciones con error	1-(# transformaciones con error/ # total de pedidos de transformación)	97% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	15%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO BODEGUERO

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Asegurar el despacho de materiales de los clientes de acuerdo a las especificaciones del pedido	Pedidos despachados de acuerdo a especificación	# pedidos despechados a satisfacción / total de pedidos despachados	95% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	20%
2	Receptar y Procesar los turnos de transformación del material, para garantizar un despacho adecuado y oportuno.	Pedidos procesados de acuerdo a la oferta de servicios	# pedidos procesados a tiempo / pedidos totales	95% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	10%
3	Coordinar y Supervisar la ejecución de funciones y responsabilidades de los operadores y axiliares para garantizar una efectiva gestión en los procesos de bodega.	Cumplimiento meta sucursal	% de metas alcanzadas/ % de cumplimiento de meta sucursal	85% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
4	Realizar inventarios semanales de producto en movimiento verificando su estado conjuntamente con el Jefe de Sucursal/Supervisor de Sucursal para controlar el inventario y entregar el ERI (Exactitud en el Registro de Inventario) respectivo.	Inventarios solicitados	% Promedio de exactitud en los ERIs ejecutados en el periodo	90% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	10%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO CAJERO

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Ingresar cheques post fechados (CD y CR), letras de cambio (CL) de pagos a crédito y etenciones para envió al Área de Cartera y/o contabilidad con la documentación de respaldo correspondiente.	Registro de documentos correctamente ingresados	1-(# de documentos ingresados con error / # ingresos totales)	97% Mínimo aceptable 100% Meta	0,0%	0,0%	20%
2	Recaudar los valores detallados en el pedido (VM), verificando e ingresando la forma de pago: efectivo (EF), cheque al día (CH), crédito a cheque (CD), crédito con letra de cambio (CL), crédito regularizado (CR), crédito abierto (CA), tarjeta de crédito (TC), tarjeta de débito (TD), transferencia bancaria (TB).	Ingreso de formas de pago	1-(# de recaudos con error /# total de recaudos)	99% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	10%
3	Realizar el cuadre de caja para comprobar que todos los valores y documentación concuerden con la venta realizada.	Exactitud en el cuadre de cajas	1-(número de cajas con descuadre/numero de cajas totales)	98% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	10%
4	Registrar información sobre tarjetas de crédito (TC) y debito (TD) en el sistema para generar el reporte y enviarlo al Área Contable.	Registro correcto de pagos con tarjetas de crédito	1-(# de documentos ingresados con error / # ingresos totales)	97% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	10%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO ACI RECAUDADOR

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Realizar el cuadre de caja para comprobar que todos los valores y documentación concuerden con la venta realizada.	Faltante de caja	1-(número de cajas con descuadre/numero de cajas totales)	98% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	20%
2	Recaudar los valores detallados en el pedido (VM), verificando e ingresando la forma de pago: efectivo (EF), cheque al día (CH), crédito a cheque (CD), crédito con letra de cambio (CL), crédito regularizado (CR), crédito abierto (CA), tarjeta de crédito (TC), tarjeta de débito (TD), transacción bancaria (TB).	Ingreso de formas de pago	1-(# de recaudos con error /# total de recaudos)	99% Mínimo aceptable 100% Meta	0%	0,0%	10%
3	Cumplir con los presupuestos establecidos en utilidad bruta, mix de producto, cartera y cobertura con el fin de generar rentabilidad a la empresa.	Cumplimiento de presupuesto	% de presupuesto alcanzado / % de cumplimiento presupuesto sucursal	% Mínimo aceptable 100% Meta % Excede la meta	0%	0,0%	10%
4	Vender a clientes que ingresaron a la cartera de la sucursal para garantizar el cumplimiento de objetivos.	Taza de conversión	Número de clientes a los que se vendió/Número de	24% Mínimo aceptable 35% Meta (22,90) >35% Excede la meta	0%	0,0%	10%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO ASESOR COMERCIAL INTERNO

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Cumplir estándares no negociables con cada uno de los clientes para dar un buen servicio, satisfacer sus necesidades y cerrar las ventas	Participación de ventas del asesor	Ventas del asesor/Ventas totales de la sucursal	16,67% Meta >16,67% Excede la meta (16,90)	0%	0,0%	20%
2	Vender a clientes que ingresaron a la cartera de la sucursal para garantizar el cumplimiento de objetivos.	Taza de conversión	Número de clientes a los que se vendió/Número de clientes que ingresaron	24% Mínimo aceptable 35% Meta (22,90) >35% Excede la meta	0%	0,0%	10%
3	Cumplir con los presupuestos establecidos en utilidad bruta con el fin de generar rentabilidad a la empresa.	Cumplimiento utilidad bruta	% Cumplimiento = (Utlidad real pv)/(Utilidad presupuestada pv)	85% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
4	Ofrecer y vender productos complementarios para cumpli con el presupuesto de mix de producto.	Mix de productos	% venta de productos complementarios	< 100% no cumple(25) 100% meta(29) % Excede la meta	0%	0,0%	10%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO ASESOR COMERCIAL EXTERNO

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula		Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Cumplir con los presupuestos establecidos en utilidad bruta con el fin de generar rentabilidad a la empresa.	Cumplimiento utilidad bruta	% Cumplimiento = (Utlidad real ACE)/(Utilidad presupuestada ACE)	85% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	20%
2	Asesorar, promocionar y vender los productos del portafolio de la empresa mediante visitas a clientes asignados para cumplir el presupuesto de cobertura.	Visitas a clientes	#clientes que compran/ # clientes asignados	< 100% no cumple 100% meta % Excede la meta	0%	0,0%	10%
3	Ofrecer y vender productos complementarios para cumpli con el presupuesto de mix de producto.	Mix de productos	% venta de productos complementarios	< 100% no cumple 100% meta % Excede la meta	0%	0,0%	10%
4	Ejecutar visitas a clientes para gestión de cobranza asegurando la recuperación de la cartera vencida.	Cobros realizados	% cartera vencida/ % meta cartera	< 100% no cumple 100% meta % Excede la meta	0%	0,0%	10%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO SUPERVISOR/ JEFE DE SUCURSAL

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Cumplir con las acciones necesarias para llegar al presupuesto asignado a su unidad de negocio, así como gestional el cumplimiento de los asesores comerciales a su cargo.	Cumplimiento de presupuesto sucursal	Utilidad Bruta/ Meta utilidad Bruta	85% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	20%
2	Visitar a clientes de la cartera asignada al Punto de Venta para apoyo a la gestión comercial de los asesores y asegurar el cumplimiento del presupuesto.	Visitas a clientes	% de ventas cumplido/ % de ventas planificadas	% Mínimo aceptable 85% Meta % Excede la meta	0%	0,0%	10%
3	Controlar semanalmente los inventarios mediante el ERI (exactitud de registro de inventario) para coordinar el oportuno abastecimiento y contar con el stock necesario en la Sucursal.	Valores recaudados	% de recaudación/ % de ventas realizadas	% Mínimo aceptable 100% Meta % Excede la meta	0%	0,0%	10%
4	Controlar el cuadre diario de cajas y verificar existencia física de valores versus información del sistema para enviar correctamente al banco.	Pedidos realizados	# de pedidos realizados/ # de pedidos entregados	% Mínimo aceptable 100% Meta % Excede la meta	0%	0,0%	10%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO JEFE OPERATIVO COMERCIAL

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Garantizar la operatividad de las Sucursales de Edimca con la finalidad de alcanzar las metas y presupuestos asignados.	Operatividad en las sucursales	# de sucursales > 85% / Total de locales	85% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	20%
2	Gestionar y Apoyar al cumplimiento de los objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa para garantizar una gestión adecuada de la fuerza de ventas.	Cumplimiento de presupuesto	% de presupuesto alcanzado en las sucursales / Meta presupuesto	85% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
3	Ejecutar de forma periódica Check list comerciales para verificar la gestión adecuada de las actividades inherentes a cada Sucursal y el cumplimento de tareas asignadas en visitas posteriores.	Check list ejecutados	% de Check list ejecutados / Meta visitas	85% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
4	Supervisar el cumpliendo de las visitas a la cartera de clientes asignada a las sucursales para asegurar una gestión adecuada en cuanto a ventas, asesoría y cobranza garantizando el cumplimiento de la cobertura de clientes y el logro de objetivos.	Cartera vencida	% de cartera vencida periodo / Meta cartera	95% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO JEFE COMERCIAL

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Analizar el cumplimiento del presupuesto de ventas por Sucursales para identificar cuales tienen bajos resultados e implementar acciones que permitan incrementar las ventas y cumplir con las metas establecidas.	Cumplimiento de presupuesto sucursales	# de sucursales > 85% / Total de locales	85% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	20%
2	Cumplir con los presupuestos establecidos en mix de ventas garantizando rentabilidad a la empresa.	Cumplimiento de presupuesto mix de producto	% de ventas mix de productos/ Meta ventas mix	95% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
3	Gestionar y supervisar el cumplimiento de ventas externas para garantizar la cobertura de clientes y asegurar el cumplimiento de las metas del área.	Cobertura de clientes	% de Check list ejecutados / Meta visitas	85% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
4	Supervisar la gestión de cobranza del área garantizando la recuperación de cartera vencida	Cartera vencida	% de cartera vencida periodo / Meta cartera	95% Mínimo aceptable 100% Meta >100% Excede la meta	0%	0,0%	10%
			TOTAL			0,0%	50%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO ACI DISTRIBUIDORES

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Cumplir los objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa para garantizar una gestión adecuada.	Presupuesto	% de presupuesto cumplido/ % de presupuesto planificado		70%	10,5%	15%
2	Asesorar, promocionar y vender los productos del portafolio comercial de la empresa a clientes distribuidores y franquicias para cumplir con los presupuestos asignados.	Clientes satisfechos	% de clientes atendidos % de clientes satisfechos		50%	7,5%	15%
3	Modular planos de corte según requerimientos del cliente, para enviar al centro de servicios y garantizar el procesamiento del pedido.	Modulación de planos	# de planos realizados/ # de planos con error		50%	7,5%	15%
4	Recaudar pedidos en caja para garantizar el cobro por material o servicios de transformación que oferta la empresa.	Valores recaudados	% de recaudación/ % de ventas realizadas		100%	15,0%	15%
			TOTAL			40,5%	60%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO ACE DISTRIBUIDORES

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Cumplir los objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa para garantizar una gestión adecuada.	Objetivos cumplidos	% de objetivos cumplidos/ % de objetivos establecidos		70%	10,5%	15%
2	Asesorar y vender los productos del portafolio comercial de Edimca a los clientes asignados con el propósito de cumplir con el presupuesto asignado.	Ventas realizadas	# de ventas realizadas / # de ventas planificadas		50%	7,5%	15%
3	Efectuar visitas a clientes de acuerdo al cronograma establecido con el fin de atender todos los requerimientos de Distribuidores y Franquiciados.	Visitas realizadas	% de visitas ejecutadas / % de visitas planificadas		50%	7,5%	15%
4	Realizar modulación del material requerido por el cliente para garantizar su correcta ejecución con el fin de brindar un servicio de calidad.	Clientes satisfechos	# de clientes atendidos / # de clientes satifechos		100%	15,0%	15%
			TOTAL			40,5%	60%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO JEFE FRANQUICIAS

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Cumplir los objetivos de ventas del área dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa para garantizar una gestión adecuada.	Presupuesto alcanzado	% de presupuesto alcanzado / % de presupuesto planificado		70%	10,5%	15%
2	Gestionar y Realizar visitas a clientes para conocer sus necesidades y requerimientos con el fin de consolidar relaciones comerciales y alcanzar los presupuestos establecidos.	Visitas a clientes	# de visitas realizadas / # de visitas planificadas		50%	7,5%	15%
3	Supervisar y coordinar la ejecución de funciones y responsabilidades de los ACI y ACE Distribuidores para garantizar una efectiva gestión en el proceso de venta y servicio al cliente.				50%	7,5%	15%
4	Gestionar de manera constante los pagos de los clientes para asegurar un buen manejo de Cartera.	Cobros realizados	% de cobros realizados/ % de cobros por realizar		100%	15,0%	15%
			TOTAL			40,5%	60%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO ACI CUENTAS CLAVES

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Cumplir los objetivos de ventas del área dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa para garantizar una gestión adecuada.	Presupuesto alcanzado	% de presupuesto alcanzado / % de presupuesto planificado		70%	10,5%	15%
2	Gestionar y Realizar visitas a clientes para conocer sus necesidades y requerimientos con el fin de consolidar relaciones comerciales y alcanzar los presupuestos establecidos.	Visitas a clientes	# de visitas realizadas / # de visitas planificadas		50%	7,5%	15%
3	Supervisar y coordinar la ejecución de funciones y responsabilidades de los ACI y ACE Distribuidores para garantizar una efectiva gestión en el proceso de venta y servicio al cliente.	Visitas a clientes	# de visitas realizadas / # de visitas planificadas		50%	7,5%	15%
4	Gestionar de manera constante los pagos de los clientes para asegurar un buen manejo de Cartera.	Cobros realizados	% de cobros realizados/ % de cobros por realizar		100%	15,0%	15%
			TOTAL			40,5%	60%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO ACE CUENTAS CLAVES

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Asesorar, promocionar y vender mediante visitas los productos del portafolio y conocer proyectos actuales y futuros de los clientes.	Presupuesto cumplido	% de presupuesto cumplido/ % de presupuesto establecido		70%	10,5%	15%
2	Gestionar requerimientos, elaborar proformas de pedidos y cotizaciones en base al stock disponible, facturas y realizar el seguimiento de las mismas para asegurar la participación en los proyectos del cliente.	Visitas a clientes	# visitas a clientes realizadas/ # visitas a clientes planificadas		50%	7,5%	15%
3	Realizar y emitir al área correspondiente los pedidos solicitados por los clientes y dar seguimiento a los mismos para cumplir con la entrega a tiempo del producto.	Requerimientos atendidos	# de requerimientos atendidos/ # requerimientos con inconformidades		50%	7,5%	15%
4	Gestionar la entrega del requerimiento al cliente según el tiempo y parámetros establecidos en la negociación para satisfacer sus necesidades y verificar el oportuno y completo	Cobros realizados	% de cobros realizados/ % de cobros por realizar		100%	15,0%	15%
			TOTAL			40,5%	60%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO JEFE CUENTAS CLAVES

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Gestionar y Realizar visitas a los clientes con los Asesores Comerciales Externos para medir el grado de satisfacción que el cliente tiene con respecto al servicio y fidelizar la relación	Visitas realizadas	% de visitas realizadas / % de visitas planificadas		70%	10,5%	15%
2	Analizar el mercado, industria, competencia y tendencias, para generar alternativas que impulsen el crecimiento del negocio.	Estrategias implementadas	# de estrategias implementadas / # de estrategias desarrollas		50%	7,5%	15%
3	Supervisar y coordinar la ejecución de funciones y responsabilidades de los ACI y ACE Cuentas Claves para garantizar una efectiva gestión en el proceso de venta y servicio al cliente.	Cumplimiento de presupuesto	% presupuesto alcanzado / % presupuesto del área asignado		50%	7,5%	15%
4	Coordinar y supervisar el cumplimiento de despacho completo de productos a clientes para garantizar su satisfacción y fidelizar al cliente.	Clientes satisfechos	% de clientes atendidos / % de clientes satisfechos		100%	15,0%	15%
			TOTAL			40,5%	60%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO ACI CONSTRUCCIONES

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Asesorar, promocionar y vender los productos del portafolio de la empresa a los clientes que llegan por atención para brindarles las mejores opciones para la construcción.	Presupuesto	% de presupuesto cumplido/ % de presupuesto planificado		70%	10,5%	15%
2	Atender requerimientos de clientes, elaborar proformas de pedidos y realizar el seguimiento de las mismas para garantizar su satisfacción.	Clientes satisfechos	% de clientes atendidos % de clientes satisfechos		50%	7,5%	15%
3	Elaborar planos de corte y modulación de acuerdo a los requerimientos del cliente para asegurar la entrega satisfactoria del producto transformado.	Modulación de planos	# de planos realizados/ # de planos con error		50%	7,5%	15%
4	Coordinar entregas y despachos de materiales a las direcciones de los clientes para garantizar su satisfacción con la entrega en el tiempo establecido.	Entrega de materiales	# de entregas/ # de entregas con inconvenientes		100%	15,0%	15%
			TOTAL			40,5%	60%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO JEFE DE CONSTRUCCIONES

Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento
Gestionar y Cumplir los objetivos de ventas y rentabilidad dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa para garantizar una gestión adecuada.	Cumplimiento de presupuesto	% de presupuesto alcanzado / Meta presupuesto	85%	%
Cumplir con los presupuestos establecidos en mix de ventas garantizando rentabilidad a la empresa	Cumplimiento de presupuesto mix de producto	% ventas mix de productos / Meta ventas mix	95%	%
Gestionar y supervisar el cumplimiento de ventas externas para garantizar la cobertura de clientes y asegurar l el cumplimiento de las metas del área.	Cobertura de clientes	% de clientes que compran / % de clientes asignados	85%	%
Supervisar la gestión de cobranza del área garantizando la rexuperación de cartera vencida.	Cartera vencida	% de cartera vencida periodo / Meta cartera	95%	%

EVALUACIÓN ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO ACE CONSTRUCCIONES

	Actividades Esenciales	Indicador	Fórmula	Meta	Cumplimiento	Ponderación	Peso
1	Gestionar visitas a clientes establecidos para evidenciar los avances en las obras y gestionar nuevas ventas de acuerdo a sus necesidades.	Visitas realizadas	# de visitas realizadas / # de visitas planificadas		70%	10,5%	15%
2	Asesorar, promocionar y vender los productos del portafolio a la cartera de clientes para satisfacer sus requerimientos.	Presupuesto alcanzado	% presupuesto alcanzado / % presupuesto planificado		50%	7,5%	15%
3	Cumplir los objetivos de ventas dentro de los periodos establecidos y de acuerdo a la política de la empresa para garantizar rentabilidad.	Cumplimiento de tiempo	Tiempo empleado en el cumpliminto de objetivos / Tiempo proyectado		50%	7,5%	15%
4	Elaborar planos de corte y transformación en base a medidas solicitadas por el cliente para optimización del producto y coordinar su elaboración con el Centro de Servicios para cubrir el requerimiento del cliente.	Requerimientos atendidos	% de requerimientos recibidos / % de requerimientos atendidos		100%	15,0%	15%
			TOTAL			40,5%	60%

Anexo 15. Flujograma Procedimiento de implementación de la evaluación del desempeño

