

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

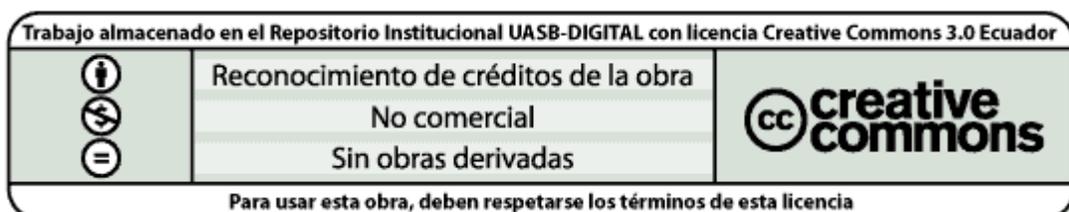
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Análisis y diseño de un plan de carrera para el área de ventas.

Caso: Pasteurizadora Quito S.A.

Evelyn Mariana Torres Salvador

2015



CLAUSULA DE SESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Evelyn Mariana Torres Salvador, autora de la tesis intitulada Análisis y Diseño de un Plan de Carrera para el Área de Ventas. Caso: Pasteurizadora Quito S.A., mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Evelyn Torres

28 de Abril del 2015

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Análisis y Diseño de un Plan de Carrera para el Área de Ventas.
Caso: Pasteurizadora Quito S.A.

Evelyn Mariana Torres Salvador

Tutor: Hugo Ojeda Flores

Quito, 2015

RESUMEN

Establecer un plan de carrera sólido es un paso importante para realizar muchos cambios en la vida profesional. No importa cuál sea la posición actual, es muy probable que se desee hacer algunos cambios y avanzar en la carrera, o explorar una completamente nueva. El diseño de cada objetivo, así como el modo específico para que esto ocurra, hará que sea mucho más probable en los años posteriores, y que posterior a ello se encuentre exactamente donde anhela llegar. Un plan de carrera profesional también demuestra a los empresarios actuales y potenciales que la persona es seria sobre su futuro y está motivada para llevar a cabo las cosas con sus propias manos.

Lo importante es evaluar la situación actual laboral. La planificación de carrera se basa en precisar la situación futura a la que podrá llegar un empleado si completa adecuadamente un proceso descrito por la empresa. Para confeccionar esta ruta de forma eficiente, se necesita asentarla sobre acciones de formación y control que afiancen los avances que se produzcan. Es necesario desarrollar las competencias necesarias para que la personas pueda ir creciendo y sobre todo explotar su potencial.

Un plan de carrera obliga a mirar hacia el futuro y por tanto debe llevar a reflexionar sobre las necesidades formativas que tendrán los directivos de la empresa en el futuro y las necesidades de personal y sobre todo poder mantener a su personal disminuyendo la rotación laboral.

Dedicatoria

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”.

Mahatma Gandhi

Quiero dedicar este estudio de mi tesis de maestría a Dios que me ha dado la fuerza, perseverancia y valor para seguir adelante y culminar una meta importante en mi vida profesional.

A mi madre que con su esfuerzo me ha inculcado siempre valores que han hecho de mí una mujer luchadora, responsable y dispuesta a enfrentar los desafíos, superarlos y aprender de ellos.

Agradecimiento

A mi tutor Ing. Hugo Ojeda Flores quien con su apoyo y compromiso me ha ayudado a forjar mi meta y culminarla.

A Pasteurizadora Quito S.A., al ser una empresa responsable, dedicada y con muchos años de servicio en el mercado de lácteos del país han podido hacer de mi trabajo un estudio a profundizar.

Al Ing. Eduardo Villamar con su apertura para realizar mi estudio en su distinguida empresa.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. PLAN DE CARRERA

1.1.	Introducción	12
1.1.1.	Planteamiento del problema	12
1.1.2.	Formulación del problema	12
1.2.	Qué es Plan de Carrera según la metodología y análisis comparativo de varios autores	12
1.3.	¿Qué es Formación vs Desarrollo?	14
1.3.1.	Formación	14
1.3.1.1.	Formación Profesional Específica o Inicial	15
1.3.1.2.	Formación Profesional Ocupacional	15
1.3.1.3.	Formación Profesional Continua	15
1.3.2.	Desarrollo	15
1.3.2.1.	Desarrollo Profesional Individual	17
1.3.2.2.	Desarrollo Profesional alentado por el departamento de personal	19
1.3.3.	La Evaluación del Desempeño y su relación con la formación y desarrollo	20
1.4.	Capacitación y desarrollo de competencias	21
1.4.1.	Entrenamiento	22
1.4.2.	Capacitación	23
1.4.3.	Desarrollo Individual	23
1.4.4.	Planificación de carrera	23
1.4.5.	Planificación de la sucesión	24
1.5.	La capacitación como parte fundamental para desarrollar los talentos	24
1.6.	Potencial de talentos	25
1.7.	Plan de carrera y su relación con el desarrollo de competencias	27
1.7.1.	Las competencias diferenciadoras	27

1.7.2. Las competencias umbral o esenciales	28
1.8. Cómo implementar un programa de plan de carrera en la empresa (fases)	30
1.8.1. Planificación de las necesidades de talento humano	30
1.8.2. Identificación y clasificación del talento	30
1.8.3. Desarrollo profesional individualizado	30
1.8.4. Seguimiento del plan	31
1.8.5. Tipología de carreras	31
1.8.5.1. Rutas verticales	31
1.8.5.2. Rutas horizontales	31
1.8.5.3. Rutas oblicuas	32
1.9. Retención de Talentos	33
1.10. Hipótesis investigativa, análisis de correlación de variables y coeficiente de correlación de Karl Pearson	35
1.10.1. ¿Qué son las hipótesis?	35
1.10.2. ¿En toda investigación cuantitativa debemos plantear hipótesis?	36
1.10.3. ¿Qué tipo de hipótesis se pueden establecer?	36
1.10.4. Hipótesis de investigación	37
1.10.5. Hipótesis correlacionales	37
1.10.6. Coeficiente de correlación de Karl Pearson	38
1.11. Análisis comparativo de autores y temas de análisis de la tesis	40
CAPÍTULO II. LA EMPRESA Y EL PLAN DE CARRERA	
2.1. Qué es competencia y plan de carrera	44
2.1.1. Datos Generales de la compañía	44
2.1.1.1. Planificación estratégica	44
2.1.2. Qué es competencia y plan de carrera para la Pasteurizadora Quito S.A.	48
2.1.2.1. Gestión por competencias	48

2.1.2.2 . Competencias de los cargos del Área de Ventas	53
2.1.2.3. Plan de carrera y sucesión dentro de la empresa	53
2.2. Cómo implementar un programa de Plan de Carrera en la empresa	55
2.2.1. Marco Organizativo	55
2.2.2. Perfil de Exigencia	56
2.2.3. Etapas de Desarrollo	58
2.2.4. Elementos de Gestión	60
2.2.4.1. Criterios de movilidad	60
2.2.4.2.Pasajes	61
2.3. Plan de Carrera y sucesión dentro de la empresa	62
2.4. El plan de carrera como método para la retención de talentos	64
CAPITULO III. RESULTADO DE LA RELACION DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO	
3.1. Plan de Carrera	67
3.1.1. Política para el desarrollo del plan de carrera	67
3.2. Procedimiento	69
3.2.1. Proceso de rutas de carrera	69
3.2.2. Proceso de plan de carrera y sucesión	70
3.2.3. Fases para la implementación de plan de carrera	70
3.2.3.1. Marco Organizativo	71
3.3. Perfil de exigencia y etapas de desarrollo	72
3.3.1. Niveles de Desarrollo Organizacional	73
3.3.2. Perfiles de cada puesto	76
3.3.3. Líneas de carrera para el Área de Ventas y Distribución	77
3.4. Rotación de personal	78
3.5. Índice de promociones	79

3.6.	Validación de hipótesis investigativa-análisis de correlación de variables: rotación de personal e índice de promoción	80
3.7.	Desarrollo de competencias	81
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
4.1.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	88
4.2.	CONCLUSIONES RELACIONADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CARRERA	89
4.1.1.	RECOMENDACIONES	89
5.	BIBLIOGRAFÍA	91

ANEXOS

1. DESCRIPTORES DE CARGO

a. Jefe Regional de Ventas	95
b. Jefe Administración de Ventas	97
c. Jefe Administrativo y Cobranzas	99
d. Supervisor de Ventas Institucional	101
e. Supervisor de Ventas Autoservicios	103
f. Supervisor de Ventas	105
g. Analista de Ventas y Distribución	107
h. Asistente de Gerencia de Ventas	109
i. Asistente de Ventas	111
j. Asistente de Cartera Jr	113
k. Asistente de Call Center	115
l. Vendedor (A) Institucional	117
m. Vendedor (A)	119
n. Mensajero	121

CAPÍTULO I. PLAN DE CARRERA

1.1. Introducción

1.1.1. Planteamiento del problema

La presente Tesis se propone investigar la relación entre el plan de carrera y la rotación de personal del área de ventas de la empresa Pasteurizadora Quito S.A., analizando el impacto de la implementación del plan de carrera y su relación con los índices de promoción y desvinculación de personas.

1.1.2. Formulación del problema

¿Existe una relación entre el desarrollo de plan de carrera y la rotación de personal?

1.2. Qué es Plan de Carrera según la metodología y análisis comparativo de varios autores.

“La planeación de la vida y carrera es la actitud, arte y disciplina de conocerse a sí mismo, de detectar las fuerzas, áreas de mejora y proyectar auto dirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo”.¹

“La planeación de carreras organizacionales es el proceso que consiste en establecer trayectorias de carrera y actividades para los empleados de una empresa. La planeación de

¹ David Casares, *Planeación de vida y carrera*, México, Editorial Limusa, S.A., 2005, p. 57.

carreras organizacionales debe comenzar con la colocación en el empleo y la orientación inicial de una persona”.²

El plan de carrera es una planificación de la trayectoria de un trabajador considerando los años de experiencia y los movimientos que pueda tener dentro de la estructura organizacional. La persona se encuentra involucrada inmediatamente que la empresa desarrolla un plan de carrera, los individuos pueden mejorar sus capacidades tanto conocimientos como competencias, de acuerdo al cargo que se requiera, en función de los requisitos que se necesite.

Planificar una carrera permite conocer las necesidades futuras de la organización, así como las oportunidades profesionales que ello significará. Otras ventajas que esta planificación implica son:

- Permite coordinar las estrategias generales de una empresa con las necesidades de personal, ya que permite prepararlos de una manera efectiva para los puestos que se prevé va a crear la empresa o con los que actualmente cuenta y se tiene una vacante.
- Permite el desarrollo de empleados y profesionales con posibilidad de promoción, ya que se puede estimar el talento humano latente.
- Disminuye la tasa de rotación laboral, identificando la gente correcta para la posición correcta, a través de un proceso planificado y de evaluaciones consistentes.

² R. Wayne Mondy y Robert M. Noe, *Administración de Recursos Humanos*, México, Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, 2005, p.241.

- Satisface las necesidades psicológicas de los empleados y profesionales, que pueden canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas al tener la posibilidad de canalizar sus esfuerzos al crecimiento profesional.

“Carrera significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro de una organización. Por tradición, las empresas elaboraban un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupara puestos gradualmente más altos dentro de la jerarquía de la organización”.³

1.3. ¿Qué es Formación vs Desarrollo?

1.3.1. Formación

Por formación profesional se entiende todos aquellos estudios y aprendizajes encaminados a la inserción, reinserción y actualización laboral, cuyo objetivo principal es aumentar y adecuar el conocimiento y habilidades de los actuales y futuros trabajadores a lo largo de toda la vida. Actualmente en la mayoría de países se le conoce como Educación y Formación Profesional. En muchos países la Formación Profesional es un sistema alternativo a la Educación Superior, constituyéndose en la opción más importante en la Educación Terciaria. Para ello, y dependiendo de la especificidad de cada país, suelen encontrarse tres subsistemas de formación profesional:

³ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, México, Elsevier Editora Ltda, 2009, p. 231.

1.3.1.1. Formación Profesional Específica o Inicial

Destinada, en principio, al colectivo de alumnos del sistema escolar que decide encaminar sus pasos hacia el mundo laboral, cuyo objetivo es la inserción laboral.

1.3.1.2. Formación Profesional Ocupacional (FPO)

Destinada al colectivo que en ese momento se encuentra desempleado, cuyo objetivo es la reinserción laboral de la persona.

1.3.1.3. Formación Profesional Continua (FTE)

Destinada al colectivo de trabajadores en activo, cuyo objetivo es la adquisición de mayores competencias que le permitan una actualización permanente del trabajador al puesto de trabajo que desempeña u optar a otro, lo que en definitiva se resume como un aumento de su empleabilidad.⁴

1.3.2. Desarrollo

El desarrollo de administradores y ejecutivos es un intento por mejorar su desempeño enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades. Claro está que la meta última de estos programas de desarrollo es mejorar el desempeño futuro de la organización misma. Por consiguiente, el proceso general para el desarrollo de los administradores sería 1) evaluar las necesidades de la compañía (por ejemplo, llenar las vacantes futuras de puestos ejecutivos o aumentar la competitividad), 2)

⁴ Fundación Wikipedia, Inc, *Formación Profesional*, 27 de febrero de 2015, en http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n_profesional

evaluar el desempeño de los administradores y, después, 3) desarrollar a los propios administradores (y a administradores futuros).⁵

Probablemente porque resultaba muy útil para aquel fin, origen y desarrollo histórico del análisis y descripción de puestos de trabajo está estrechamente vinculado a los intentos de llevar a cabo una selección de personal que redujese al mínimo posible el riesgo de que una persona ocupase un puesto de trabajo en el que no pudiese lograr los resultados esperados (1995).⁶

Cada vez más empresarios, directivos y en general líderes de instituciones, se han abierto a la necesidad y bondad de contar para el desarrollo de sus organizaciones con programas de capacitación y desarrollo que promuevan el crecimiento personal e incrementen los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.⁷

Entre las acciones necesarias para el desarrollo personal se encuentran identificar, fortalecer y explotar las virtudes y habilidades y buscar la forma para descubrir y enfrentar los defectos. De esta manera la toma de decisiones a lo largo de la existencia se realizará más conscientemente.⁸

⁵ Dessler Gary, *Administración de personal*, México, Editorial Prentice Hall, Inc, 2001, p. 272.

⁶ Fernández-Ríos, Manuel, *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*, España, Editorial Díaz de Santos, S.A., 1995, p. 77-78.

⁷ Siliceo Aguilar, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, México, Editorial Limusa, S.A., 2004, p. 14

⁸ Aldape, Teresa, *Desarrollo de las competencias del docente*, Editorial LibrosEnRed, 2008, p. 37.

Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos

El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

1.3.2.1. Desarrollo profesional individual

Se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva. Pueden emprenderse varios pasos, considerando posibles resultados:

Obtención de mejores niveles de desempeño Es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.

Relación más estrecha con quienes toman decisiones Al ser mejor conocidos por las personas que efectúa promociones y transferencias, suben sus posibilidades de desarrollo, existe escasa disposición a promover personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas.

Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización a que pertenecen. Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación al mínimo posible es muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos ha trabajado para más de una empresa. Con creciente frecuencia, el empleado medio se siente excluido de la organización a la cual presta servicios. Los ejecutivos de las grandes organizaciones tienden cada vez más a considerar a sus recursos humanos con la misma actitud con la que deciden adquirir nuevos equipos.

Las renuncias se da cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar. Algunos cambian de compañía como parte de una estrategia consistente. Esta técnica sólo puede emplearse con cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad. La organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años.

Recursos a expertos en el campo (mentores). Los empleados jóvenes suelen recurrir a la experiencia y el consejo de personas de mayor edad, que no necesariamente tienen un nivel jerárquico superior. Este tipo de asociación informal depende en gran medida de factores puramente personales.

Recursos a subordinados clave (brazos derechos). Los directores de éxito suelen apoyarse en subordinados que contribuyen efectivamente al desarrollo de sus superiores. En

ocasiones, el subordinado posee conocimientos especializados de gran valor, en otras sus habilidades administrativas se combinan con una gran dosis de lealtad personal. El impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de asociación suele incluir también al subordinado. Los procedimientos suelen hacerse muy expeditos, y hay una tendencia general a mejorar el desempeño. Las asociaciones personales de este tipo corresponden con frecuencia a un sentimiento de lealtad que excluye a gran parte de los miembros de la organización.

Oportunidades de progreso cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento personal.

1.3.2.2. Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia. Apoyo de la gerencia a menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de personal surtirán escasos

efectos. La gerencia general debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas actividades, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.⁹

1.3.3. La Evaluación del Desempeño y su relación con la formación y desarrollo

Evaluar el desempeño de un puesto consiste en valorar la eficacia con la que su ocupante lo ejecuta en un periodo determinado de tiempo.¹⁰

Muchas empresas creen que para conformar un equipo de trabajo eficiente, basta con contratar a quienes tengan el mejor currículum o cuenten con las habilidades requeridas para el cargo que realizarán. Una vez incorporado un nuevo colaborador en la Organización, es fundamental hacer una medición constante del desempeño de los trabajadores una que vez que son contratados, de manera que los procesos de formación y desarrollo sean parte de los programas de Recursos Humanos, alineados a las mediciones de desempeño con los que cuenta la Organización.

Al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantienen motivados y están mucho más preocupados de cumplir con fechas estipuladas y realizar tareas programadas. Además, permite a las empresas u organizaciones identificar las debilidades de los equipos de trabajo y así realizar planes de capacitación adecuados, que apunten a temas específicos.

Evaluar el desempeño es también útil para que las empresas u organizaciones detecten a aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y puedan realizar planes

⁹ Anónimo, "El desarrollo profesional", Gestión del Talento, marzo de 2001, en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%206/desarrolloprofesional.htm>

¹⁰ Juan Carlos Rodríguez-Serrano, El modelo de gestión de recursos humanos, Barcelona, Ed. UOC, 2004, p. 110.

de carrera exitosos con las capacidades y competencias profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa u organización no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la empresa u organización.

Otro punto a favor de medir los desempeños es que ayuda a transparentar las compensaciones otorgadas para que sean acorde a las metas logradas.

Existen varios tipos de evaluaciones, podemos mencionar la evaluación 180° que es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° en que no incluye el nivel de subordinados. En el informe de la evaluación debe ser claro y suficientemente explicativo por sí mismo.

1.4. Capacitación y desarrollo de competencias

En el marco de la globalización, las comunicaciones sin fronteras y la efectividad humana centrada en el valor agregado, se está cambiando de nivel de desarrollo, se está dando un paso más, lo cual implica mayores complejidades en la forma de tomar decisiones, de dirigir y desarrollar personas y de comprender la dinámica de los negocios¹¹.

En palabras de Dutra, el contexto socioeconómico mundial y nacional revela una amplia necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar desafíos altamente exigentes. La globalización, el desarrollo tecnológico y las altas tasas de cambio, demandan a las empresas una competitividad creciente basada en fuertes incrementos de productividad,

¹¹ Gregorio Calderón y Germán Castaño, *Investigación en Administración en América Latina*, Manizales, Edigráficas, 2005, p. 359.

calidad e innovación. A las personas, por parte, se les demandan mayores exigencias de rendimientos acompañadas por una necesidad de incrementar sus habilidades a través de procesos de aprendizaje, capacitación y desarrollo permanente (Dutra, en Mertens. 1996 Citado por Díaz y Aranciba. 2002. 207).

Bajo la denominación de desarrollo de competencias agrupamos conceptualmente todas aquellas actividades organizacionales orientadas al cambio que las personas deben experimentar para pasar de un nivel determinado de competencia a otro superior a partir de desplegar su potencial. Para que esto ocurra existen cinco tipos de actividades posibles¹²:

- El entrenamiento
- La capacitación
- El desarrollo individual
- La planificación de carrera y
- La planificación de la sucesión

1.4.1. Entrenamiento:

Es el aprendizaje focalizado en el trabajo presente de la persona. El entrenamiento nunca es personalizado, refiere a un plan y por lo tanto responde a objetivos específicos de la organización.

¹² José María Saracho, *Un modelo general de Gestión por Competencias*, Santiago de Chile, Santiago: RILeditores, 2005, p. 87-91.

1.4.2. Capacitación:

Es el aprendizaje focalizado en el trabajo futuro de la persona. El término “trabajo futuro”, refiere tanto a un nuevo cargo como a cualquier cambio que pudiera experimentar el mismo cargo en el futuro. La capacitación consiste en un conjunto de experiencias de aprendizaje provisto por la organización dentro de un período específico de tiempo para posibilitar la mejora del desempeño.

1.4.3. Desarrollo individual

Bajo esta denominación abarcamos tanto lo que refiere al desarrollo personal como al desarrollo profesional, ya que consideramos que ambos son inseparables y corresponden al individuo.

El desarrollo individual es el aprendizaje que no está focalizado ni orientado a ningún trabajo en particular, sino al mejoramiento de las competencias personales y profesionales de la personas.

1.4.4. Planificación de carrera

La planificación de carrera consiste en el desarrollo de aptitudes y capacidades, siempre orientado al futuro. Se trata de asignar a una persona a distintos cargos sucesivos para darle la oportunidad de desarrollar sus competencias y así poder ocupar cargos de mayor responsabilidad y jerarquía dentro de la organización.

1.4.5. Planificación de la sucesión

La planificación de la sucesión consiste en la formación y desarrollo de las personas que en el futuro deberán cubrir los cargos que quedarán vacantes por la promoción o la salida de quienes ocupan roles de mando. Se trata de identificar a las personas con más alto potencial y proporcionarles los medios para desarrollar las competencias requeridas para los cargos futuros a cubrir.

1.5. La capacitación como parte fundamental para desarrollar los talentos

“Promover, el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura, de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda empresa y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de recursos humanos”.¹³

Definitivamente el personal es el capital más importante de una empresa. Sin embargo, a éste se le debe dotar de todas las armas necesarias para que realice excelentemente bien su trabajo.

En este contexto, todas las capacitaciones y direcciones necesarias al momento que un prospecto a empleado entra a la empresa debe estar perfectamente supervisadas por especialistas que se encargan de ver el potencial que tienen éstos para desenvolverse dentro del negocio, y decidir si pueden o no formar parte del personal.

¹³ Alfonso Siliceo Aguilar, “*Capacitación y desarrollo de personal*”, México, Editorial Limusa, S.A., 2004, p. 26.

Hay diferentes técnicas que se emplean hoy en día para detectar a los talentos el mentoring por ejemplo es una excelente herramienta para cazar y retener talentos dentro de una empresa. Esto tiene que ver con culturas más desarrolladas donde los jefes tienen una gran relación con sus empleados. Tenemos ejemplos donde se han logrado muy buenos resultados con los trabajadores que logran grandes capacidades para desarrollarse en sus puestos de trabajo. Sabemos que esto se aplica en culturas que son más maduras y que reciben este tipo de prácticas con mayor confianza en sus empleados.

Y es que para los expertos en cazar talentos el rendimiento de los trabajadores se mide más por sus resultados y no por las horas que pasan metidos en una oficina. Para ellos lo más importante es que los empleados sean dueños de su tiempo y que decidan cómo realizar sus actividades durante el día o el tiempo que estén presentes en la empresa. Se ha implantado esta técnica para que a la gente se le mida más por resultados que por las horas que pasan en una organización. Que sean dueños de sus mismas actividades. Estos dos temas son muy importantes porque son ejes que crean grandes lugares para trabajar.

1.6. Potencial de Talentos

Potencial es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona, no necesariamente ligadas de forma directa con el desempeño del puesto que realiza en la actualidad, que posibilitan un rendimiento exitoso en otros puestos de la organización, que pueden ser dentro del mismo nivel o en otro superior.¹⁴

¹⁴ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos*, Navarra, Editorial Aranzadi, SA, 2006, p. 1039-1040.

Un elemento importante a considerar es qué se entiende por potencial. Por lo tanto, para realizar correctas evaluaciones de potencial primero se debe conocer con exactitud qué se desea evaluar, contestando algunas preguntas: ¿Qué propósito tiene la organización? ¿Qué políticas de talento humano posee? ¿Cuáles son los objetivos que se propone?

Se debe entender que potencial no es solo “alto potencial”: es lo que se espera de una persona en un determinado contexto.¹⁵

Las organizaciones tienen que desarrollar ciertas capacidades para ser exitosas y estas capacidades están formadas por las competencias de las personas. En cualquier momento que una persona dedica tiempo y esfuerzo para desarrollar competencias que están ligadas a las capacidades de la organización, está contribuyendo con la estrategia. Los de más alto potencial son los más sensibles a asimilar la estrategia de la empresa.

De ahí la importancia de que las compañías desarrollen mejores prácticas en la retención de talentos, que los promuevan y los comprometan. El talento humano es la palanca de diferenciación más importante que tiene una empresa para desarrollar su estrategia.

Existen tres factores claves en la gestión del talento humano: selección y atracción de talentos con base en las competencias que una organización requiere para ser exitosa; desarrollo para otorgar a cada uno de los colaboradores las funciones adecuadas; y, la sucesión para asegurar que las personas actúen y se sientan como dueños de la compañía.

¹⁵ Martha Alicia Alles, *Selección por competencias*, Buenos Aires, Granica, 2006, p. 305.

1.7. Plan de Carrera y su relación con el desarrollo de Competencias

Una competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.¹⁶

Todas las competencias pueden ser desarrolladas. Numerosos estudios iniciados por McClelland y su equipo y más recientemente por los consultores de HayGroup demuestran que todas las competencias pueden ser desarrolladas incluso las más directamente ligadas a un motivo básico (inclinación que de forma inconsciente guía nuestra conducta), como la orientación al logro, o vinculadas a un rasgo de personalidad, como la autoconfianza.¹⁷

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta.

En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:

1.7.1. Las competencias diferenciadoras: distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.

¹⁶ Martha Alicia Alles, *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*, Buenos Aires, Granica, 2006, p. 29.

¹⁷ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos*, Navarra, Editorial Aranzadi, SA, 2006, p. 974.

1.7.2. Las competencias umbral o esenciales: son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización.

Las competencias tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa.

Si se produce una adecuación, es decir, un ajuste entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

Conocimientos específicos: de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.

Habilidades/cualidades: capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos:

- ✓ Definición del puesto.
- ✓ Tareas y actividades principales.
- ✓ Formación de base y experiencia requerida para su desempeño.
- ✓ Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado.
- ✓ Competencias referidas a capacidades/habilidades.

Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran. Esta lista restringida de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y de promoción como para orientar el plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de talentos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de las personas.

La gestión por competencias permite dirigir de manera integral los talentos humanos dentro de la organización a través del aprovechamiento de los conocimientos, capacidades y habilidades de cada persona.

1.8. Cómo implementar un programa de plan de carrera en la empresa (fases)

Dentro de un proceso global de desarrollo profesional, se pueden distinguir las siguientes fases: planificación de talento humano, identificación y clasificación del talento, plan de desarrollo individual y seguimiento del plan¹⁸.

1.8.1. Planificación de las necesidades de talento humano

De la empresa a medio plazo. Se trata de llevar a cabo un análisis y diagnóstico de necesidades de plantilla, en especial para aquellos puestos y competencias críticas que van a resultar claves en la estrategia de la empresa en los próximos años.

1.8.2. Identificación y clasificación del talento

Definido lo que quiere la organización, el siguiente paso será conocer cuál es el potencial que poseen las personas. Para ello se emplearán diferentes técnicas encaminadas a detectar y clasificar dicho talento.

1.8.3. Desarrollo profesional individualizado

Definido qué es lo que quiere la organización y qué es lo que posee, el siguiente paso será aplicar el diseño de los planes generales pero de forma ya individualizada a cada una de las personas, detectando las necesidades o carencias que se puedan plantear y aportando los medios necesarios para abordar las oportunidades de mejora.

¹⁸ David Gómez y Javier Molina, "Diseño e implantación de un plan de desarrollo profesional en Recursos Humanos", presentada por la Creative Commons Reconocimiento Compartir Igual, Unión Europea, 21 de mayo de 2012, en http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o_e_implantaci%C3%B3n_de_un_plan_de_desarrollo_profesional_en_Recursos_humanos

1.8.4. Seguimiento del plan

Todo el proceso finalizará con un seguimiento y evaluación del empleado para poder determinar los resultados obtenidos de la implantación del plan.



Figura 1. Fases del plan de carrera

1.8.5. Tipología de carreras

Es necesario identificar tres tipos de rutas que pueden existir dentro de una organización:¹⁹

1.8.5.1. Rutas verticales: son todas aquellas carreras profesionales que implican promocionar a los mejores a un nivel superior de responsabilidad y contenido organizativo. Ejemplo: sería un asistente administrativo que pasa a jefe administrativo.

1.8.5.2. Rutas horizontales: a diferencia de las carreras verticales las rutas horizontales pueden servir para proporcionar una visión más global de la organización – especialmente para asumir responsabilidades directivas- o para incrementar la polivalencia. También pueden utilizarse como elemento motivador para personas que han podido alcanzar un cierto “acomodamiento” en su puesto y para las que el trabajo se ha convertido en algo

¹⁹ Hay Group, SAP, *FACTABOOK Recursos Humanos*, Navarra, Editorial Aranzadi, 2006, p. 996.

rutinario, ofreciéndoles la posibilidad de desempeñar puestos con funciones diferentes a las que desempeñaba pero de responsabilidad/contenido organizativo similar.

Las rutas horizontales también sirven para ubicar a las personas en el espacio más adecuado a su perfil, mejorando su nivel de satisfacción y rendimiento.

Ejemplo: un responsable de ventas al clientes para a ser responsable de ventas comerciales.

1.8.5.3. Rutas oblicuas: las carreras oblicuas naturales serán aquellas que resultan de agregar las rutas horizontales y verticales que la conforman. Ejemplo: un contador asciende a jefe financiero.

Todo lo expuesto en los planes de carrera tiene una relación muy directa con los procesos de sucesión, pues se conoce cuando una persona tiene las características necesarias para cubrir un puesto y cuando otra carece de ella, permitiendo definir el momento de la sucesión.

Los principales pasos para implementar un plan de sucesión en base a competencias son los siguientes:

- Identificar los puestos críticos que la empresa necesita cubrir
- Elaborar un modelo de competencia para los puestos críticos y para los puestos de entrada; es decir, las competencias necesarias en cada peldaño de la escalera de la «familia de puestos».

- Evaluar a las personas comparándolas con el módulo de competencias del puesto utilizando los métodos más apropiados de evaluación: assessment center, preselección, entrevistas.
- Tomar decisiones: persona promocionable o persona no promocionable.
- Contratar el personal en el exterior, a través de otra empresa, a través de universidades, prensa (si en la empresa no hay nadie preparado o desarrollable, en este momento).
- Proporcionar datos al Sistema de Información para Gestión de Talento Humano para hacer un seguimiento de niveles de dirección.
- Empleados promocionales en función del desarrollo de sus competencias.
- Las competencias exigidas para el puesto de trabajo en cuestión.

1.9. Retención de Talentos

Hoy en día las compañías que sobreviven con éxito son las que consideran que todos sus empleados son importantes. En la sociedad del conocimiento, los empleados forman el intangible que marca la diferencia frente a los competidores.

En este sentido, se considera empleados claves a aquellos que más valor aportan a la empresa. Se los puede identificar porque generan más ventas, consiguen un mayor margen o son más productivos. No lo hacen porque son mejores o más listos, sino porque están comprometidos con su trabajo y ponen su energía, esfuerzo y conocimientos al servicio de la empresa. También son empleados clave las personas que poseen carisma y capacidad de

liderazgo, cualidades difíciles de encontrar en otras y que les colocan como referentes frente al resto, acercándoles a la nueva cultura empresarial predominante en la actualidad.

Cada vez es más difícil para las empresas atraer talentos humanos calificados y que permanezcan motivados. El talento en los profesionales es un recurso escaso, que hay que saber buscar, captar y, sin duda, retener. Definitivamente, serán los colaboradores con más potencial, los que ofrecerán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas para ser rentables. Por eso no debemos permitir perderlos. Hay un factor que identifica que los talentos humanos claves suelen tener, en muchos casos, elevados índices de rotación y vayan cambiando de empleo de acuerdo a oportunidades más atractivas. Por eso entre las claves más destacadas se encuentra que las personas buscan quedarse en empresas que le brinden oportunidades de desarrollo, con lo cual disminuyen las posibilidades de perder al personal clave.

Actualmente, los Gerentes y Directores de talento humano, tienen como prioridad en sus agendas de actividades la difícil tarea de atraer, contratar y mantener motivados a los talentos.

Sin importar la edad, el sexo o la nacionalidad las motivaciones que cualquier empleado espera en su organización son:

- Tener un buen líder como jefe y compañeros de trabajo.
- Desafíos laborales.
- Oportunidades para crecer (aprender y hacer cosas nuevas).
- Equilibrio entre la vida laboral y personal.

- Reconocimiento.
- Comunicación y conocimientos

“Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario y a veces también en responsabilidades a la propuesta que viene del exterior. Esto ocasiona muchos inconvenientes”²⁰, por ejemplo:

- Desajustes en las compensaciones de la compañía;
- Promesas que luego no se pueden cumplir;
- Fracaso en la retención del empleado;
- Efecto “contagio”: los demás empleados pueden ver la oportunidad de presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales”.

1.10. Hipótesis investigativa, análisis de correlación de variables y coeficiente de correlación Karl Pearson.

1.10.1. ¿Qué son las hipótesis?²¹

Son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan

²⁰ Martha Alicia Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2008, p. 318.

²¹ Roberto Hernández Sampieri y otros, *Metodología de la investigación Quinta edición*, México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. De C.V., 2010, p. 92.

de la teoría existente (Williams, 2003) y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación.

1.10.2. ¿En toda investigación cuantitativa debemos plantear hipótesis?²²

No, no todas las investigaciones cuantitativas plantean hipótesis. El hecho de que formulemos o no hipótesis depende de un factor esencial: el alcance inicial del estudio. Las investigaciones cuantitativas que formulan hipótesis son aquellas cuyo planteamiento define que su alcance será correlacional o explicativo, o las que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o un hecho.

Alcance del estudio	Formulación de hipótesis
Exploratorio	No se formulan hipótesis
Descriptivo	Sólo se formulan hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato
Correlacional	Se formulan hipótesis correlacionales
Explicativo	Se formulan hipótesis causales

Figura 2. **Formulación de hipótesis en estudios cuantitativos con diferentes alcances**

1.10.3. ¿Qué tipo de hipótesis se pueden establecer?²³

Existen diversas formas de clasificar las hipótesis, aunque en este apartado nos concentramos en los siguientes tipos:

1.- hipótesis de investigación;

²² Roberto Hernández Sampieri y otros, *Metodología de la investigación Quinta edición*, México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. De C.V., 2010, p. 92.

²³ Roberto Hernández Sampieri y otros, *Metodología de la investigación Quinta edición*, México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. De C.V., 2010, p. 96.

2.- hipótesis nulas;

3.- hipótesis alternativas, e

4.- hipótesis estadísticas.

1.10.4. Hipótesis de investigación: Para el estudio hemos tomado las hipótesis de investigación que se definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables, y deben cumplir con los cinco requisitos mencionados. Se les suele simbolizar como H_i o H_1, H_2, H_3 , etc. (cuando son varias), y también se les denomina hipótesis de trabajo.

A su vez, las hipótesis de investigación pueden ser:

- a) descriptivas de un valor o dato pronosticado;
- b) correlacionales;
- c) de diferencia de grupos;
- d) causales.

1.10.5. Hipótesis correlacionales:

Especifican las relaciones entre dos o más variables y corresponden a los estudios correlacionales (“el tabaquismo está relacionado con la presencia de padecimientos pulmonares”, “la motivación de logro se encuentra vinculada con la satisfacción laboral y la moral en el trabajo”; “la atracción física, las demostraciones de afecto, la similitud en valores y la satisfacción en el noviazgo están asociadas entre si”).

Sin embargo, las hipótesis correlacionales no sólo pueden establecer que dos o más variables se encuentran vinculadas, sino también cómo están asociadas. Alcanzan el nivel predictivo y parcialmente explicativo.

En los siguientes ejemplos, no solo se establece que hay relación entre las variables, sino también cómo es la relación (qué dirección sigue). Desde luego es diferente formular hipótesis en las que dos o más variables están vinculadas, a conjeturar cómo son estas relaciones.

1.10.6. Coeficiente de correlación de Karl Pearson

Karl Pearson (1857-1936) se formó en un ambiente científico dominado por la tradición inductivista, heredada del determinismo. En efecto, el punto de vista determinista aseguraba que el futuro sería una réplica idéntica del pasado, de modo que el descubrimiento de regularidades, o mejor de leyes universales y necesarias que regulan el funcionamiento de los procesos naturales nos permitiría formular predicciones exactas para cualquier momento del futuro, como sucedía con la física newtoniana, que era modelo de científicidad en el siglo XIX. La prueba de chi cuadrado de bondad de ajuste responde a este espíritu: dado un conjunto de observaciones, se puede obtener a partir de ellos una función matemática de distribución, de modo que para cualquier dato la distribución será la misma, lo cual nos permite llevar a cabo inferencias estadísticas para anticipar sucesos futuros.²⁴

²⁴ Juana Z. Brufman y otros, “Un debate sobre temas fundamentales de la investigación estadística y econométrica: La controversia “Fisher, Pearson (p)” y “Neyman y Pearson (h)””, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires, junio de 2008, p. 4.

Los coeficientes de correlación son medidas que indican la situación relativa de los mismos sucesos respecto a las dos variables, es decir, son la expresión numérica que nos indica el grado de relación existente entre las 2 variables y en qué medida se relacionan. Son números que varían entre los límites +1 y -1. Su magnitud indica el grado de asociación entre las variables; el valor $r = 0$ indica que no existe relación entre las variables; los valores ± 1 son indicadores de una correlación perfecta positiva (al crecer o decrecer X, crece o decrece Y) o negativa (Al crecer o decrecer X, decrece o crece Y)²⁵.

Para interpretar el coeficiente de correlación utilizamos la siguiente escala:

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Figura 3. **Formulación de hipótesis en estudios cuantitativos con diferente alcances**

²⁵ Mario Orlando Suárez Ibujes, "Análisis de correlación empleando Excel y Graph", en <http://www.monografias.com/trabajos93/analisis-correlacion-empleando-excel-y-graph/analisis-correlacion-empleando-excel-y-graph.shtml#ixzz3YHZbCG1v>

1.11. Análisis comparativo de autores y temas de análisis de la Tesis

A continuación se presenta un análisis comparativo del marco conceptual por autor y temática, misma que será considerada en el desarrollo del Plan de Carrera para el área comercial de Pasteurizadora Quito S.A.

	Hay Group	Idalberto Chiavenato	Martha Alles	David Casares	Aspectos comparativos	Consideraciones para la aplicación en PQSA
Tema / Autores	Factbook	Administración de Recursos Humanos	Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias	Planeación de vida y carrera		
Plan de Carrera	Si bien la empresa puede tener un soporte organizativo que ayude a que las personas se desarrollen más rápidamente, es claro que la clave está en una misma; como mucho podremos decir que la empresa proporciona empleabilidad, es decir, que la empresa, con su soporte, colabora a mejorar el valor de la persona en el mercado laboral del mañana. Si una empresa proporciona empleabilidad, posiblemente esté dando a sus empleados mucho más que un buen salario o un buen puesto de trabajo.	Consiste en los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante de un cargo considerado	Es un concepto diferente para cada persona, no necesariamente debe incluir el éxito y no necesariamente debe ser hacia arriba. Es común pensar que carrera es sólo para arriba, y ello es un error, la más moderna concepción de carrera incluye la profundización en la posición, los desplazamientos laterales y en ocasiones los descendentes.	La planeación de la vida y carrera es la actitud, arte y disciplina de conocerse a sí mismo, de detectar las fuerzas, áreas de mejora y proyectar autodirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno de las capacidades, motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo	Los autores relacionan a Plan de carrera con: - Rutas de carrera - Capacitación - Trayectoria de carrera - Desarrollo de competencias - Conocimiento de fortalezas y áreas de mejora - Relación de plan de carrera y planeación de vida. - Motivaciones y objetivos.	En el análisis y propuesta se considerará: - Modelo de competencias actual de la PQSA. - Diseño de rutas o líneas de carrera en base a estructura actual. - Propuesta de capacitación y desarrollo. - Políticas y procedimientos asociados a objetivos de la compañía y de los cargos
Formación y desarrollo	Podemos definir a formación en las organizaciones como la modalidad de desarrollo caracterizada por la existencia de un grupo de participantes en sesiones de trabajo colectivas y estructuradas, lideradas por uno o varios formadores, utilizada como medio para dar respuesta a necesidades previamente detectadas con el fin de incrementar tanto el desarrollo de la persona como su rendimiento individual o colectivo, y facilitar así la consecución de los objetivos de negocio.	Considera a la formación profesional como un medio de preparación para ejercer una profesión. Considera al perfeccionamiento o desarrollo profesional como un medio que permite al hombre una carrera dentro de una profesión	Consiste en una serie de actividades que permiten el desarrollo de competencias de las personas en función de los gustos y preferencias de cada una. Las guías se acompañan con una breve descripción teórica e instructivos para su realización.	Desarrollo es el proceso de asimilación e integración de nuevas experiencias e información, que hacen cambiar la conducta, la capacidad, las concepciones de sí mismo y del mundo. Implica un cambio principalmente cualitativo en la persona.	Los autores relacionan a formación y desarrollo con: - Actividades para desarrollar competencias. - Mecanismo de desarrollo de carrera. - Sesiones de trabajo colectivas y estructuradas	Se considerarán los procesos de desarrollo a través de la definición de rutas de carrera.

	Hay Group	Idalberto Chiavenato	Martha Alles	David Casares	Aspectos comparativos	Consideraciones para la aplicación en PQSA
Tema / Autores	Factbook	Administración de Recursos Humanos	Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias	Planeación de vida y carrera		
Capacitación	Por desarrollo entendemos un proceso compuesto por un conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento guiado, supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa en una organización y, por tanto, una mejora en su desempeño.	Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.	Se entiende por capacitación actividades estructurales, generalmente bajo la formación de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades: organizada, planificada, evaluable.	Existen planes de muy distinta índole, que van desde un plan de sucesión para asegurar que atrás de cada puesto clave de la organización exista uno o varios candidatos suplentes en caso de una promoción de la persona del puesto clave o una vacante por rotación; hasta programas sofisticados de capacitación y desarrollo desde los niveles de línea hasta los de supervisión. Muchas veces estos últimos se confunden con los programas de capacitación. La diferencia es que los planes de carrera son de largo plazo y presentan un programa definido de capacitación para los distintos niveles.	Los autores relacionan a capacitación con: -Conocimientos y habilidades para ser desarrollados en la persona -Entrenamiento continuo para que la persona ocupe su puesto de una forma adecuada.	En el desarrollo se considerará el conjunto de conocimientos y habilidades requeridos para los cargos de PQSA, así como los entrenamientos y capacitación necesaria para cada posición
Potencial	Potencial es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona, no necesariamente ligadas de forma directa con el desempeño del puesto que realiza en la actualidad	Identifica el concepto de capacidad considerándola como la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una actitud mediante el entrenamiento, la práctica o el ejercicio. Determina que la capacidad es la suma de la aptitud y el entrenamiento, ejercicio o práctica. La aptitud nace con las personas, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para aprender determinada habilidad del comportamiento.	Valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea en particular influyen sobre el grado de aprovechamiento del potencial de los procesos mentales de una persona.	Aunque adoptamos la expresión recursos humanos dado su general uso y aceptación, preferimos hablar más bien de potencial humano, expresión más respetuosa que no alude o califica al ser humano como un simple recurso. El hombre es origen y destino de toda gestión administrativa.	Los autores relacionan potencial a: - Conjunto de conocimientos, habilidades y competencias. - No está ligado necesariamente al cargo actual. - Considera al potencial humano no como un recurso, sino como es centro de la gestión administrativa. - Valores, habilidades y conocimientos reunidos para el desarrollo de una tarea.	La propuesta considerará la definición de las herramientas y procedimientos a seguir para la evaluación de potencial dentro del área comercial de PQSA

	Hay Group	Idalberto Chiavenato	Martha Alles	David Casares	Aspectos comparativos	Consideraciones para la aplicación en PQSA
Tema / Autores	Factbook	Administración de Recursos Humanos	Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias	Planeación de vida y carrera		
Competencias	Una característica personal relativamente estable que está casualmente relacionada con los resultados superiores en un puesto de trabajo. En definitiva, lo que hacen los mejores en sus puestos.	El autor no conceptualiza este campo	Una competencia, hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes	La especialización de las diversas ramas de la ciencia y de la técnica hacen del hombre actual un ser que maneja una cantidad de datos y teorías provisionales con una gran presión contra el tiempo y la competencia técnica y profesional.	Los autores relacionan a competencias en que todas pueden ser desarrolladas y que sirven para dar un plus al trabajo del colaborador. Devienen de las características personales y se muestran a través de comportamientos que generan desempeños exitosos.	Se realizará el análisis del modelo de competencias existente en la Organización
Retención de Talentos	El autor no conceptualiza este campo	La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo.	Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario y a veces también en responsabilidades a la propuesta que viene del exterior. Esto ocasiona muchos inconvenientes	El autor no conceptualiza esta temática	El autor no conceptualiza esta temática	Se realizará el análisis del modelo de competencias existente en la Organización

Figura 4. Matriz comparación de autores

CAPITULO II.- LA EMPRESA Y EL PLAN DE CARRERA

2.1. Qué es competencia y plan de carrera

Para iniciar el análisis de competencia y Plan de Carrera en el caso de Pasteurizadora Quito S.A. debemos considerar el contexto organizacional, su entorno, filosofía y marco estratégico, para lo cual a continuación se presentan los aspectos más relevantes de la Organización:

2.1.1. Datos generales de la compañía

2.1.1.1. Planificación estratégica

Pasteurizadora Quito es una empresa dedicada al procesamiento y distribución de productos lácteos. Con cerca de 50 años de experiencia, es una de las empresas insignia de la ciudad y es un referente de calidad a nivel nacional.

Todos los productos procesados y comercializados por Pasteurizadora Quito cumplen con los más altos estándares de calidad impuestos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), y se rigen con la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 9.

VITA es marca de Pasteurizadora Quito. Cuenta con el reconocimiento del consumidor ecuatoriano como uno de los productos lácteos más confiables, de mejor sabor y con los mejores niveles nutricionales del mercado. Estas propiedades, han dado lugar a que VITA sea una de las marcas preferidas por los ecuatorianos.

La calidad, sabor y propiedades nutricionales que presentan los productos VITA son el resultado de un detallado control y manejo de la cadena de valor de los productos que comercializa Pasteurizadora Quito. Empezando en el campo, donde los proveedores de leche cuentan con el constante asesoramiento y control de Pasteurizadora Quito lo que le permite al ganadero, obtener mejores volúmenes de producción y una leche de mejor calidad de forma que cumplan con las condiciones necesarias de nutrición e higiene que exige Pasteurizadora Quito a sus proveedores.

La recolección de la leche se la realiza con tanqueros propios de la planta, los cuales están diseñados específicamente para el traslado de la leche manteniendo las condiciones de temperatura e higiene necesarios para mantener la leche fresca y evitar la proliferación de bacterias patógenas durante el tiempo de traslado de la leche desde el campo hasta la planta.

Una vez en la planta, la leche es analizada para verificar que tenga las condiciones óptimas antes de ser ingresada a los tanques de recolección para ser procesada.

Pasteurizadora Quito cuenta con las más modernas instalaciones para el procesamiento de la leche cruda, esta, pasa por procesos de descremación, estabilización, homogenización y ultra pasteurización (UHT). Este proceso garantiza que la leche llegue al proceso de envasado libre de bacterias y en condiciones óptimas para el consumo humano, garantizando una vida útil que, según el envase, llega hasta 180 días, sin necesidad de refrigeración.

Los envases empleados en los diferentes productos, son previamente analizados y probados de manera que garanticen la buena conservación del producto. El proceso de

envasado se lo realiza con maquinaria de última tecnología con sistemas de esterilización que garantizan un producto libre de contaminación.

Los productos que la Pasteurizadora Quito son los siguientes: Vita Leche Entera, Vita Leche Semidescremada, Vita Leche Deslactosada, Vita Leche Light, Vita Leche Junior, Vita Sabores (1litro), Vita Shake, Vita Gur, Vita Mantequilla, Vita Leche Crema, Vita Queso Fresco, Vita Línea Industrial.

Los principales distribuidores del país están en 23 provincias a nivel nacional, en la Región Costa: Esmeraldas, Manabí, Santa Elena, Guayas, Los Ríos, El Oro, Santo Domingo. En la Región Sierra: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Cañar, Azuay, Loja. En la Región Amazónica: Orellana, Napo, Sucumbíos, Pastaza, Morona Santiago, Zamora Chinchipe.

En cuanto a su movilización y transportes la empresa no dispone de una flota propia, utilizan flota tercerizada.

Misión:

Procesar y comercializar productos lácteos confiables e innovadores, cumpliendo normas y estándares de calidad, para atender las necesidades de los consumidores de todo el país, generando desarrollo en el sector ganadero, respetando el medio ambiente y creando valor para accionistas, clientes y trabajadores.

Visión:

Ser la mejor empresa nacional del sector lácteo en el año 2015 asegurando una buena posición en el mercado, adecuada rentabilidad, con valores culturales y éticos que generen interés para sus empleados, consumidores, proveedores y accionistas²⁶.

Objetivos del área de ventas

Objetivo General: Alcanzar 78,300.000 millones de dólares lo que significa un crecimiento del 8% versus el año anterior (2014).

Objetivo Específico: Alcanzar un 30% en la participación del mercado de leche líquida.



Figura 5. Organigrama Posicional. Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A realizado por la autora de la tesis

²⁶ Pasteurizadora Quito. S.A., "Quiénes somos", en <http://www.vitaleche.com/nosotros.html>.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN



Figura 6. Organigrama del Área de Ventas y Distribución. Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A realizado por la autora de la tesis

2.1.2. Qué es competencia y Plan de Carrera para la Pasteurizadora Quito S.A.

Para el relevamiento de información utilizamos la técnica de entrevistas a varios Ejecutivos y Colaboradores de Pasteurizadora Quito S.A. para identificar la situación actual que posee la organización y su relación a la gestión por competencias.

2.1.2.1. Gestión por competencias

Pasteurizadora Quito S.A. para la gestión de Recursos Humanos ha adoptado un modelo por competencias el cual consiste en:

- Ha definido un perfil por competencias para cada cargo.
- Realiza un proceso de evaluación del desempeño multi fuente para identificar el desempeño superior.

- Busca que la gestión de competencias fortalezca su cultura organizacional.

Entre los principales beneficios esperados de la gestión por competencias para el grupo gerencial en la Empresa se encuentran:

- El desarrollo personal.
- Comunicar los estándares de excelencia y expectativas de la dirección y jefaturas.
- Tener un sistema de evaluación de desempeño objetiva.
- Generar el diálogo sobre desarrollo y capacitación del personal,

Los beneficios esperados para los colaboradores están relacionados a contar con un desarrollo profesional integral.

El alineamiento de la gestión por competencias a los subsistemas de talento humano se compone de la siguiente manera:



Figura 7. Gestión por competencia alineados a los subsistemas de talento humano. Fuente: Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

La Pasteurizadora Quito S.A. a través del área de Recursos Humanos ha definido el proceso de identificación de competencias, el cual considera las siguientes etapas:

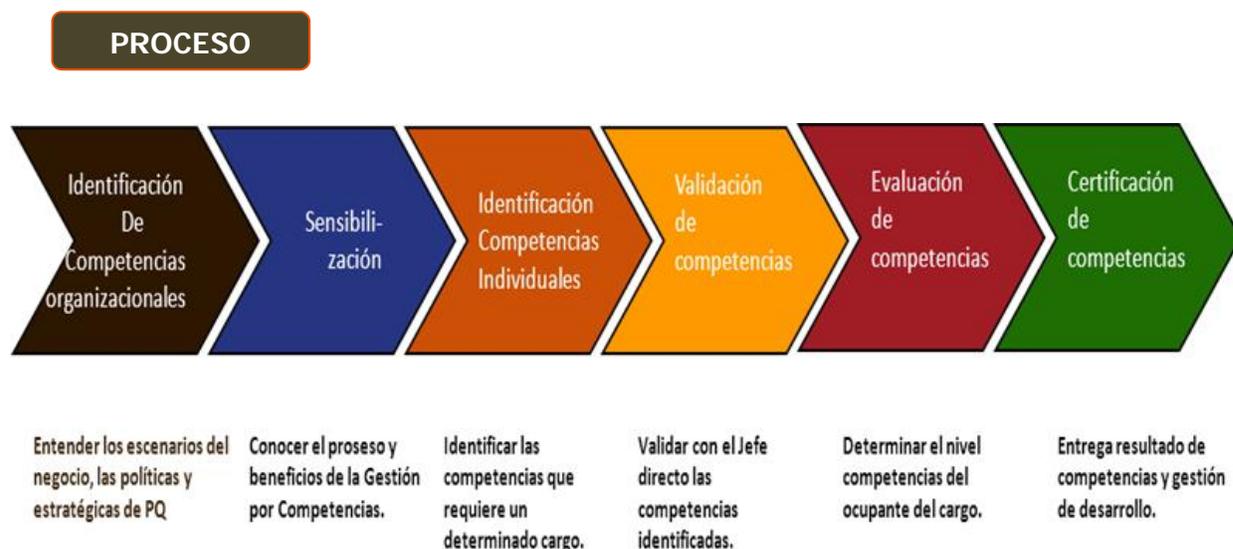


Figura 8. Proceso para el modelo de competencias. Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

El modelo de competencias adoptado por la Organización se base en definir competencias corporativas relacionadas de manera directa con la planificación estratégica y competencias para cada cargo, dado el alcance de la investigación se han relevado las competencias aplicadas al área de Ventas:

Es muy importante que todos los colaboradores de la empresa sepan traducir y conocer la misión, visión y valores de la empresa en los roles que cada uno desempeña. Los colaboradores deben conocer el sentido de misión de la empresa y reflejarla en sus acciones.

La Pasteurizadora Quito, S.A., ha identificado competencias corporativas que permite

- Entender los escenarios del negocio sus políticas.
- Alinea el personal a la estrategia.
- Fortalece la Cultura Organizacional.

Entre los valores que distinguen a la empresa se determinan en:

- Comportamiento ético para con sus proveedores, cliente, empleados, accionistas y gobierno.
- Trabajar con responsabilidad, sentido de urgencia e innovación permanente que se distingue en: integridad que dentro de Pasteurizadora Quito S.A., han definido como ser honesto y ético en todo el ámbito profesional.
- Orientación al logro: es una preocupación por realizar bien el trabajo o superar un estándar.
- Iniciativa: implica identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos.

Toda empresa debe tener unas competencias para producir un producto o servicio clave fruto de su origen. Las competencias son características organizacionales que las llevan a hacer su trabajo bien hecho.

El modelo de cada empresa define los aspectos claves de la empresa y determina como puede permanecer para seguir siendo competitiva. Las competencias en algún

tiempo de la trayectoria de la empresa pueden sufrir modificaciones de acuerdo al público objetivo y las necesidades en el mercado laboral.

Las competencias genéricas deben estar alineadas con la producción y objetivos de la empresa de tal manera que se mantenga la calidad y se cumpla con la visión y misión de la organización. Eso también involucra que los colaboradores entiendan la importancia del trabajo realizado y sepan cuáles son las competencias que en su cargo deben desarrollar.

Así dentro de Pasteurizadora Quito, se determinan competencias así: iniciativa, orientación al cliente, integridad, orientación al logro, trabajo en equipo y preocupación por el orden y la calidad.

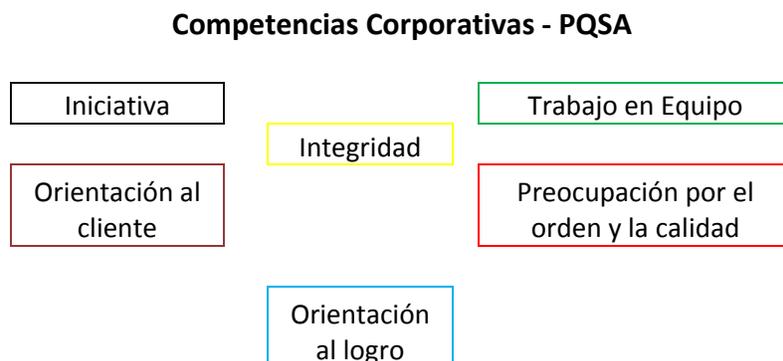


Figura 9. **Competencias Organizacionales. Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A**

Estas competencias deben estar correlacionadas para que se cumpla la misión y visión de la empresa.

2.1.2.2. Competencias de los cargos del área de ventas

Para el levantamiento de las competencias se basaron en los descriptores de cada cargo del Área de Ventas así se los clasificó según los requerimientos del puesto, años de formación académica, experiencia y condiciones específicas que se necesitan desarrollar según el puesto al cual se va a desempeñar. Las competencias se describen como aquellos comportamientos de las personas, relativamente estables, que permiten desarrollar sus actividades diarias con altos estándares.

Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.

2.1.2.3. Plan de carrera y sucesión dentro de la empresa

“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia. Ello hace que corramos el riesgo de que nuestra organización esté llena de incompetentes y se convierta en una organización totalmente incompetente”²⁷

Así se forma el famoso Principio de Peter, para que este principio no se produzca en una organización, es necesario establecer sistemas, controles e instrumentos que nos permitan tomar decisiones sobre las personas. Puesto que cada una de éstas tiene unas necesidades y expectativas diferentes tanto a nivel personal como profesional, la gestión de personal no resulta una tarea sencilla.

²⁷ Hay Group, SAP, *FACTBOOK Recursos Humanos*, Navarra, Editorial Aranzadi, 2006, p. 995.

Entre los posibles sistemas a establecer por las empresas en relación a la gestión de personas se encuentra el diseño de un plan de rutas o carreras profesionales; este plan deberá siempre estar alineado con la estrategia de la organización y con las expectativas de los trabajadores.

Para llenar estos vacíos, es necesario identificar los puestos y el personal de la empresa que son decisivos para que la organización conserve su capacidad para lograr su misión principal. Los puestos decisivos son los que no pueden quedar vacantes ni siquiera por un tiempo breve sin obtener resultados desastrosos y que serían muy difíciles de ocupar (2005).²⁸

Jim Moore, ex director de aprendizaje de Sun Microsystems, sugiere que los ejecutivos y los expertos por igual empiecen a pensar en términos del desarrollo de la sucesión en lugar de la planeación de sucesión. “Los planes”, afirma, “no desarrollan a nadie, solo las experiencias de desarrollo desarrollan a las personas...”²⁹

La gestión de personal no es una tarea sencilla, ya que cada persona posee necesidades y expectativas diferentes, ya sea en el nivel personal o profesional, por lo tanto el talento humano es lo máspreciado que una organización debe mantener y desarrollar.

En los años cincuenta del siglo pasado, las empresas empezaron a trazar un sistema de formación para el desarrollo de profesional. En la actualidad, los empleos ya no son para toda la vida, existe mucha más rotación e inseguridad laboral, las personas exigen más

²⁸ Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M., *Administración de Recursos Humanos*, México, Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2005, p. 107.

²⁹ Griffin, Ricky W y otros, *Administración*, México, Editorial Cengage Learning Editores, S.A., 2011, p. 201.

en términos de autoconocimiento, crean más necesidades y por ello tienen que aprender y saber más cada día. Los planes de carrera y los planes de desarrollo profesional dependen en su gran medida de cada individuo, la empresa proporciona además empleabilidad, es decir que colabora para mejorar el valor de la persona en el mercado laboral del futuro.

El plan de carrera en Pasteurizadora Quito S.A. no cuenta con una formalidad del proceso con políticas y procedimientos establecidos; sin embargo, cuando existen vacantes a nivel de posiciones de Supervisores del área comercial se considera al personal operativo como vendedores en los procesos de selección, siendo manejado de manera interna.

2.2. Cómo implementar un programa de Plan de Carrera en la empresa

2.2.1. Marco Organizativo

El marco organizativo de partida es el mapa de puestos tipo, consistente en una tabla de doble entrada en la que se posicionan todos los puestos en función del área o familia funcional a la que pertenezcan (recursos humanos, finanzas, producción, etc.) y del nivel de responsabilidad del puesto.³⁰

³⁰ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos*, Navarra, Editorial Aranzadi, SA, 2006, p. 997.

Responsabilidad	Área			
	Comercial	RRHH	Financiera	Producción
I	Director comercial	Director RRHH	Director financiero	Director de fábrica
II	Responsable Comercial	Responsable de Función	-	Responsable Técnico
III	Jefe de zona	Técnico de Función	Jefes de Áreas	Jefes de Equipo
IV	Técnico Comercial	-	Técnico Financiero	Técnico
V	Vendedor	Administrativo	-	Operario

Figura 10: Mapa de puestos tipo. Fuente Factbook – Hay Group

2.2.2. Perfil de exigencia

El perfil de exigencia son los requerimientos establecidos por cada organización para desempeñar de forma adecuada un puesto de trabajo. Normalmente, ese perfil se compone, como mínimo, de conocimientos y de competencias.³¹

El perfil de *conocimientos* está compuesto por aquellas habilidades y destrezas necesarias para el adecuado desempeño de las funciones del puesto: nivel de idiomas, informática, conocimiento de productos, técnicas de venta utilizadas, etc.

³¹ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos*, Navarra, Editorial Aranzadi, SA, 2006, p. 997.

Puesto: Jefe de ventas			
Área: Comercial/Actividad de la organización: Cosméticos			
Conocimientos	Bajo	Medio	Alto
Idiomas: inglés	Tiene nociones básicas	Lo habla con dificultad	Habla y escribe de forma automática
Informática	Tiene contactos esporádicos con el ordenador	Nivel usuario de software básicos	Conoce y utiliza software y programa
Conocimientos de productos	Conoce las marcas y sus distintas versiones	Conoce los componentes de todos los productos	Identifica ventajas e inconvenientes de los productos
Técnicas de venta	No conoce	Conoce las reglas principales de la venta y el proceso	Experto, puede enseñar a otros

Figura 11: Conocimientos de puesto. Fuente Factbook Hay Group

Por *perfil de competencias* se entiende el conjunto de habilidades personales subyacentes a la persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. Dicho perfil puede construirse de distintas formas, aunque lo más habitual es elaborarlo basándose en tres fuentes:

- ✓ Los resultados de las pruebas realizadas a aquellas personas consideradas excelentes en su puesto sobre determinadas características que la empresa define como críticas (se basan en técnicas de indagación que permiten obtener los comportamientos que las personas utilizan en su día a día.
- ✓ Conclusiones de paneles de expertos, compuestos por responsables funcionales y personas de la organización conocedoras del puestos o puestos analizados.
- ✓ Bases de datos internacionales de donde existe información de perfiles de competencias de empresas de todos los sectores y países.

1. Mantiene una comunicación fluida	Responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea.
2. Se compromete personalmente	Ofrece al cliente información útil y/o da servicio al cliente de forma cordial.
3. Aborda las necesidades de fondo	Conoce el negocio del cliente y/o aborda sus verdaderas necesidades
4. Tiene perspectiva a largo plazo	Busca beneficios a largo plazo para el cliente, actúa como consejero del cliente.

Figura 12: Ejemplo de competencias: “Orientación al cliente”

Puesto: Jefe de Compras Área: Financiera					
Niveles	1	2	3	4	5
Competencias					
Orientación al resultado					X
Capacidad de negociación				X	
Búsqueda de información			X		
Capacidad de Análisis			X		
Conocimiento Organizativo		X			

Figura 13: Ejemplo de perfil de competencias. Fuente Factbook Hay Group

Adicionalmente, a la hora de definir el perfil de exigencia la empresa también pueden considerarse otros aspectos como la experiencia y la titulación requeridos por el puesto.

2.2.3. Etapas de desarrollo

Dentro de cada ruta profesional deben establecerse etapas secuenciales de desarrollo vinculadas tanto a los diferentes niveles de responsabilidad en los puestos tipo en ellas

incluidos, como al grado de conocimientos y competencias que posea el empleado. Un ejemplo de esas etapas podría ser la siguiente:³²

ETAPAS DE DESARROLLO	DESCRIPCIÓN
Profesional de entrada	Son los titulados que, en su primera etapa profesional, van adquiriendo progresivamente conocimientos y habilidades hasta desarrollar sus funciones y principales técnicas con autonomía.
Profesionales	Empleados que muestran dominio de los conocimientos técnicos y habilidades que requieren las funciones del puesto, siendo referentes técnicos para otros profesionales sobre los que pueden asumir alguna coordinación.
Gestores	Empleados a los que se les indica el tipo de objetivos que han de alcanzar pero no el cómo. Para asegurar la consecución de los mismos han de impulsar el alto rendimiento de los equipos bajo su responsabilidad.
Directores	Personas que adoptan la estrategia de su área a objetivos que posteriormente trasladan a sus colaboradores. Requieren habilidades de gestión.
Directores de Función	Líderes de un área funcional, responsables de definir la estrategia de su área, para lo cual precisan de visión global y de futuro de la organización, derivada de su estancia en diferentes áreas de actividad y de una acreditada experiencia profesional.

Figura 14: Ejemplo de perfil de competencias. Fuente Factbook Hay Group

Muy vinculado al concepto de etapas de desarrollo está el *sistema de alarmas*, que es la herramienta de gestión de la que debería disponer la Dirección de Recursos Humanos para ayudarle a gestionar las carreras de forma proactiva, proporcionándoles indicaciones sobre la duración temporal de los tránsitos inter/intra puestos/niveles de responsabilidad.

Esta herramienta tiene en cuenta las variables con impacto a la hora de aumentar o disminuir los tiempos de permanencia de las personas en los diferentes puestos o etapas:

³² Hay Group, *Factbook Recursos Humanos*, Navarra, Editorial Aranzadi, SA, 2006, p. 998.

rangos de experiencia, ponderación del desempeño, función a la que pertenece el puesto, etc.

2.2.4. Elementos de gestión

Son las variables a gestionar para asegurar la adecuación de los candidatos a la posición de destino, garantizando que los empleados desarrollan de forma equilibrada tanto sus conocimientos como sus habilidades. En general, las carreras profesionales van a gestionar en base a dos conceptos: los criterios de movilidad y los pasajes.³³

2.2.4.1. Criterios de movilidad

Los criterios de movilidad son un conjunto de condiciones que permiten identificar la idoneidad de una persona para su paso a otra posición de la organización (posición destino) respecto a la que tiene actualmente (posición origen). Dichos criterios de gestión se emplearán en cualesquiera de las rutas que se establezcan en la organización: rutas dentro de una misma familia de puestos, entre familias de puestos o movimientos dentro de un puesto tipo. Sea cual sea el puesto de destino de la organización los criterios generales que se propone evaluar y gestionar son:³⁴

- ✓ Adecuación de la persona al perfil de competencias del puesto tipo de destino: se evalúa generalmente con los resultados obtenidos por el candidato en la evaluación de competencias de la organización.

³³ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos*, Navarra, Editorial Aranzadi, SA, 2006, p. 999.

³⁴ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos*, Navarra, Editorial Aranzadi, SA, 2006, p. 999.

- ✓ Adecuación de la persona al perfil de conocimientos del puesto tipo de destino: se evalúa en base a las evidencias de conocimiento que observe el superior de acuerdo con la escala de conocimientos diseñada para la organización.
- ✓ Evaluación del desempeño de los empleados: es el resultante de la evaluación global anual que realiza el jefe a cada uno de los empleados. No obstante, para asegurar que el desempeño no está ligado a la discreción del jefe, es conveniente que en el mismo se tengan en cuenta los resultados de la evaluación 360°.

2.2.4.2. Pasajes

Los pasajes son las condiciones acumulativas que requieren los empleados para poder acceder a alguna de las etapas profesionales definidas anteriormente.³⁵

- ✓ Experiencia en cada etapa de desarrollo: el Departamento de Recursos Humanos tiene que establecer un tiempo mínimo de estancia en cada etapa de desarrollo para asegurar que cada empleado consolida los conocimientos y habilidades requeridas para dar el salto a la siguiente etapa profesional. En ningún caso un empleado podrá saltarse alguna de las etapas de desarrollo establecidas.
- ✓ Rutas naturales: son las rutas dentro de la carrera profesional que deberían seguirse habitualmente en la empresa, sin por ello acotar la posibilidad de otras alternativas de carreras profesionales no contempladas. Por ejemplo, y con el fin de fomentar la especialización dentro de una familia funcional, se puede primar el acceso a

³⁵ Hay Group, *Factbook Recursos Humanos*, Navarra, Editorial Aranzadi, SA, 2006, p. 1000.

posicionar directivas a aquellos recorridos profesionales realizados dentro de la misma función dentro tres etapas de desarrollo difentes.

2.3. Plan de Carrera y sucesión dentro de la empresa

Una ruta de carrera se basa primordialmente en precisar la situación futura a la que podrá llegar el empleado si completa adecuadamente un proceso descrito por la empresa. Para elaborar esta ruta de forma eficiente, se necesita asentarla sobre acciones de formación y control que afiancen los avances que se produzcan.

La Pasteurizadora Quito S.A, no cuenta con rutas de carreras establecidas, actualmente se está definiendo la matriz de competencias para crear un plan de carrera.

Además se está estableciendo el equipo, de ambas compañías tanto a nivel región sierra y región norte para definir las.

En si lo que lo que el área de Ventas en Pasteurizadora Quito S.A. busca de un plan de carrera es determinar las necesidades a futuro, y por tanto debe llevar a reflexionar sobre las necesidades formativas que tendrán los directivo tanto de la empresa en el futuro como las necesidad del personal.

Un sencillo ejemplo es si tenemos un Jefe Regional de Ventas Costa que previsiblemente se jubilará en cuatro años. En esta caso se necesita cubrir dicho puesto y por tanto se tendrá que ir formando y desarrollando a una o varias personas para que cuenten con los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para hacerlo.

Un ascenso lleva consigo una serie de cambios en cadena, pero además hay que tener en cuenta la estrategia gerencial y comercial a largo plazo. Es necesario analizar con herramientas las desviaciones de personal que se reflejan de la diferencia entre el número de directivos necesarios para cubrir los puestos y los que probablemente optarán por ellos.

Se necesita plasmar en qué se basa el desempeño de los puestos directivos de la empresa, para saber qué capacidades hay que entrenar en los aspirantes a los mismos para que se desarrollen con éxito. Se realiza una lista de capacitaciones requeridas.

Por ejemplo el cargo de Gerente de Ventas y Distribución, la lista estará compuesta por valores como capacidad de comunicación, organización, negociación, análisis estratégico, visión de conjunto, proactividad, etc., y competencias tales como dirección de personas, liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento analítico, visión de negocios, orientación al logro y resultados.

También se tendrá que valorar las capacitaciones actuales y cómo orientar la formación necesaria de cada uno.

Para obtener un nivel de capacitación aproximado, se tendrá que atender a la formación que posee el trabajador, su experiencia (necesidades que ha satisfecho al desarrollarla) y lo que nos transmita en una entrevista personal.

Es vital estudiar el desempeño del empleado en su puesto actual para saber si en él ha desarrollado las capacitaciones adecuadas, si lo domina, si está motivado y si un ascenso podría interferir en su desarrollo.

Por último queda planificar las acciones de formación y desarrollo a medio plazo, programando los cursos, las prácticas, la experiencia, y los puestos intermedios que pueda ser recomendable que sigan los empleados en su ruta profesional entrenando las capacitaciones adecuadas.

La formación, junto a la creación de objetivos y metas también ayudará a motivar a los aspirantes, pues se les proporcionan importantes herramientas para su éxito profesional y dentro y fuera de la empresa.

2.4. El Plan de Carrera como método para la retención de talentos

La retención de talentos tiene su base en una selección de personal bien coordinada y que persiga objetivos vinculados a la posibilidad de realizar una carrera profesional satisfactoria.³⁶

Para retener a los trabajadores jóvenes, las empresas deben ofrecer los tres elementos clave en los que tanto insisten:

1. Un entorno laboral totalmente agradable donde el compañerismo, el trabajo en equipo, la diversión y, especialmente, la participación democrática hagan acto de presencia.
2. Amplias oportunidades de aprender y crecer, incluyendo la asignación de funciones que desarrollen las habilidades, y la libertad de acción y movilidad para probar suerte en las distintas actividades de la empresa.

³⁶ Luis Sarriés Sanz y Esther Casares Garcia, *Buena prácticas de recursos humanos*, Madrid, Esic Editorial, 2008, p. 188.

3. Una dirección atenta, donde el superior directo no sólo sepa apreciar el punto de vista personal de cada empleado, sino que también sea capaz de atender las necesidades y progresos de los trabajadores, y animarlos explícitamente a quedarse en la empresa.

Se debe reaccionar no sólo cuando el trabajador se siente infeliz, sino también cuando rinde correctamente. Hay que comunicarse con los trabajadores, estar atento a sus necesidades, preocupaciones y satisfacciones, y hay que actuar antes de que el trabajador decida abandonar.³⁷

Para que las empresas no dejen ir el capital humano, deben identificar y hacer constante seguimiento a las competencias que tienen los empleados, para con ello establecer cuál es el mejor lugar de la organización donde pueden ser reubicados según las necesidades institucionales. Es fundamental que, para que lo anterior se dé, las empresas preparen y apoyen a los empleados para que al momento de cambiarlos de lugar, sigan motivados y aumenten su productividad.

Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le suele hacer una contraoferta que supera en salario y a veces también en responsabilidades a la propuesta que viene del exterior. Esto ocasiona muchos inconvenientes³⁸, por ejemplo:

- Desajustes en las compensaciones de la compañía;

³⁷ Ken Dychtwald et al., *Retención del talento*, Madrid, LID Editorial Empresarial, 2007, sección 8.

³⁸ Martha Alicia Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2008, p. 318.

- Promesas que luego no se pueden cumplir;
- Fracaso en la retención del empleado;
- efecto “contagio”: los demás empleados pueden ver la oportunidad de presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales”.

Se trata que el plan de carrera sirva como método para la retención de talentos, ya que un talento conforme con su entorno laboral, atendido en sus exigencias y sobre todo con planes de promoción se sentirá conforme y sobre todo atraído por la organización y su puesto de trabajo.

CAPITULO III.- RESULTADOS DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

3.1. Plan de carrera

3.1.1. Política para el desarrollo del plan de carrera.

Entre las políticas que PQSA toma para el proceso de plan de carrera se determinan:

- Para que una persona sea considerada en un proceso de promoción interna o plan de carrera deberá tener una antigüedad mínima de un año en su posición actual.
- Toda vacante en la PQSA contará como primer filtro de reclutamiento los candidatos internos en base a las líneas de carrera que se hayan definido para las posiciones.
- Las líneas de carrera deberán ser actualizadas de manera anual, siendo responsabilidad del área de RRHH y las Gerencias respectivas mantener actualizada dicha información.
- Las vacantes del Área de Ventas y Distribución personal del Área de Marketing podrán ocupar las mismas siempre y cuando cumplan con la formación académica, experiencia en el cargo mínimo de un año y hayan desarrollado las habilidades y requisitos necesarios para su desarrollo.
- Para los cargos que ocupan mandos altos, deberán tener como política una formación de tercer nivel obligatoriamente y para ocupar el cargo de Gerente de Ventas y Distribución deberán tener formación de cuarto nivel.

- Según los resultados de la evaluación del desempeño de cada colaborador será una herramienta indispensable para poder promocionar a los colaboradores. Aquellos que cumplan con un alto porcentaje serán los candidatos idóneos para las promociones.
- Con base al plan de carrera la empresa debe redactar un principio general que sirva de base para las promociones y rotaciones futuras.
- Se determinan los puestos claves de la empresa, partiendo de la descripción y valoración de puestos, analizando y consensuando el organigrama de puestos y estableciendo niveles y equivalencia.
- Se define las áreas de especialización, según el cual la PQSA cuenta con una organización funcional.
- Se definió para el plan de carrera las jerarquías del Área de Ventas y Distribución así: Gerencia, Jefatura, Supervisión, Analista, Asistencial y Auxiliar.
- Se establecieron las rutas profesionales sobre el mapa de puestos a cubrir, teniendo como preferentes los puestos claves.
- Se debe analizar individualmente, el coste-beneficio de cada plan de carrera, determinando el número de días-horas a invertir en diseñar y desarrollar cada plan de carrera, así como los recursos técnicos y humanos necesarios.
- Una vez que se lleve a efecto el plan de carrera se deberá estimar los gastos directos e indirectos que conlleva el plan y se diseñará el presupuesto económico de cada plan.

3.2 Procedimiento

3.2.1. Proceso de rutas de carrera

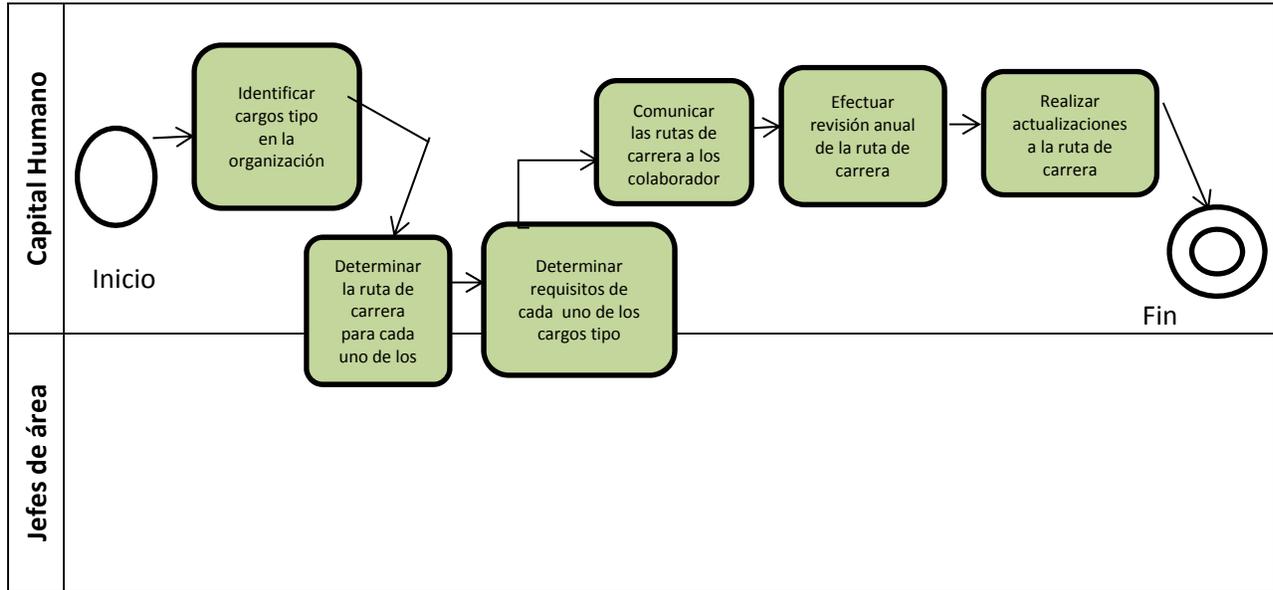


Figura 15: Ejemplo proceso de rutas de carrera para Pasteurizadora Quito S.A.

3.2.2. Proceso de plan de carrera y sucesión

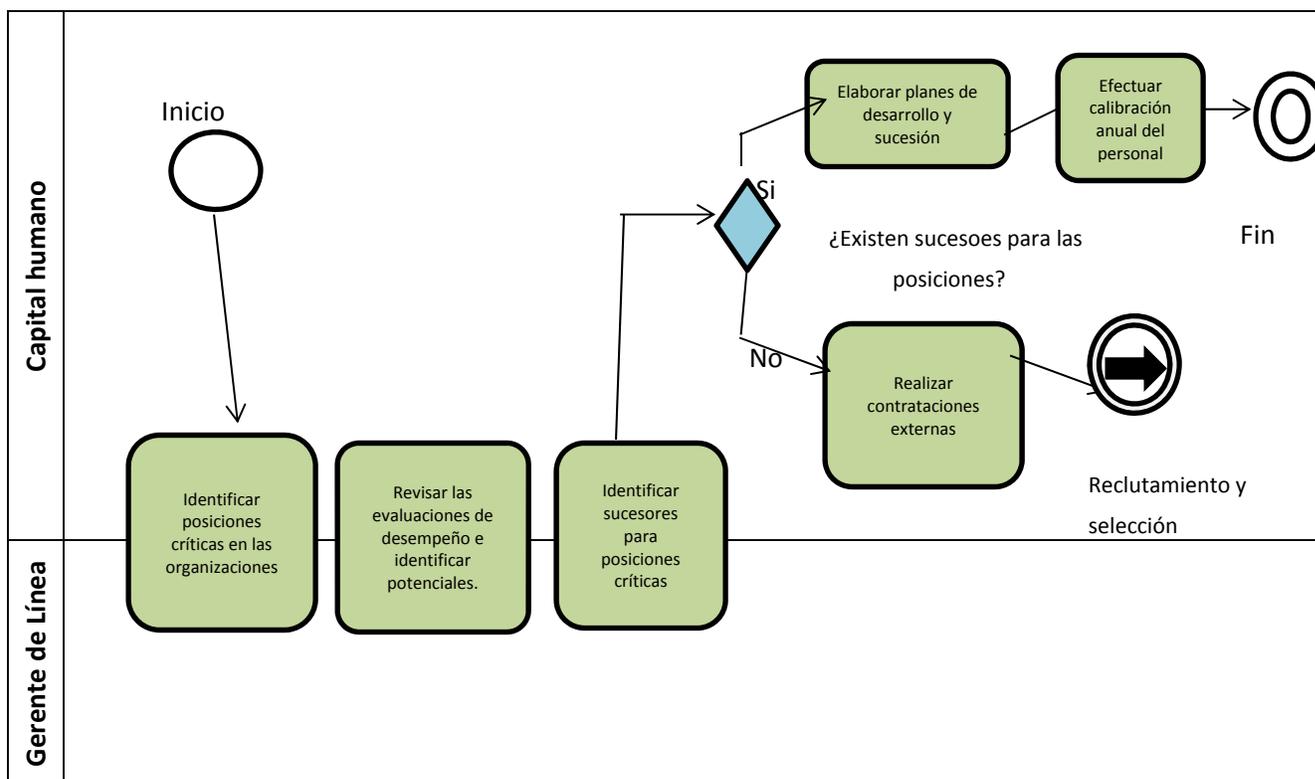


Figura 16: Ejemplo proceso de plan de carrera y sucesión para Pasteurizadora Quito

S.A.

3.2.3. Fases para la implementación de plan de carrera

La elaboración del plan de carrera inicia con la identificación de las áreas existentes en la empresa, para ella se desarrolla el marco organizativo en el punto 2.2.1 de la tesis página 13, así tenemos que basándose en la identificación de procesos o la cadena de valor se la dividió de esta manera: 1) Soporte, 2) Comercial y 3) Operaciones.

3.2.3.1. Marco Organizativo

	Eje 1	Eje 2	Eje 3
Áreas/ Competencias	Soporte	Comercial	Operaciones
	Administrativos de ventas	Distribución	Servicios
Genéricas	Trabajo en Equipo		
	Preocupación por el orden y la calidad		
	Orientación al Cliente		
Específicas	Iniciativa	Impacto e influencia	Iniciativa
	Pensamiento analítico	Desarrollo de interrelaciones	Impacto e influencia
	Liderazgo	Liderazgo	Orientación al logro
	Visión de Negocios	Autocontrol	Comprensión de la empresa

Figura 17. Marco Organizativo - Ejes de Carrera. Referencia Empresa Pasteurizadora

Quito S.A

Para un mejor análisis se procedió a ubicar los departamentos en cada área, los mismos que se encuentran en el organigrama de la empresa y se proceda a la división de los ejes de carrera. Se identifican las competencias genéricas y específicas del Área de Ventas y Distribución.

Una vez que se tiene el perfil de competencias se procederá a evaluar a los candidatos internos en base a las líneas de carrera, se hace una evaluación de competencias se revisa el cumplimiento de objetivos y se define que si aplica la promoción o movimiento en base a la línea de carrera. Posteriormente se dividirá para el diseño en herramientas del plan de carrera y en herramientas del plan de sucesión. En las herramientas del plan de carrera se identifican los niveles de actuación y los niveles de desarrollo organizacional. La

empresa procederá a ubicar los perfiles de cada puesto y se propondrá la ruta de carrera. En las herramientas del plan de sucesión se identifican las posiciones claves.

Dentro de los perfiles de cada puesto se identificarán las habilidades y requisitos de los puestos claves.

Dentro de las posiciones claves se dividirán en cuartiles para elaborar la categorización y de esta manera identificar los cargos de alto impacto.

3.3. Perfil de exigencia y etapas de desarrollo.

Se determinan los niveles de desarrollo organización según su jerarquía (Grupo ocupacional). Estos niveles se los relaciona con la actuación dentro de la estrategia, el alcance regional, las responsabilidades, la rutina de las actividades, la incidencia de la información y si requiere o no supervisión.

Nivel	Jerarquía	Nivel de Actuación	Alcance Regional	Alcance de Responsabilidades	Tipo de actividad	Tratamiento de información	Nivel Supervisión
6	Gerencia	Estratégico	Nacional	Unidad de Negocio	Baja	Decide	Bajo
5	Jefatura	Táctico	Local	Unidad de Negocio	Media rutina	Participa en la decisión	Medio
4	Supervisor	Táctico	Local	Unidad de Negocio		Participa en la decisión	Medio
3	Analista	Operacional	Local	Área		Alta Rutinaria	Procesa y analiza
2	Asistencial			Actividades	Recolecta y procesa		
1	Auxiliar			Actividades	Ejecuta		

Figura 18. Niveles de actuación. Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

3.3.1. Niveles de Desarrollo Organizacional

Se ha tomado como referencia el marco organizativo en la metodología de HayGroup para ello, se dividieron los puestos por cargos de desarrollo organizacional obteniendo el mapa de puestos.

Para el diseño del plan de carrera para Pasteurizadora Quito S.A., se tomó en cuenta en primer lugar variables que permitirían definir claramente los niveles organizacionales de Pasteurizadora Quito S.A., y su alcance. La división en niveles como son: Gerencia, Jefatura, Supervisor, Analista, Asistencial y Auxiliar; adicionalmente se categorizó como y en niveles de actuación como estratégico, táctico y operacional; con un alcance regional divididos en nacional y local. Además con un alcance de responsabilidades en el área de ventas y los demás cargos en el departamento.

El tipo de actividad rutinaria para la gerencia es baja es decir que siempre debe estar en innovaciones, contactos con nuevos clientes, reuniones, viajes por la expansión y mejoramiento en la calidad de sus productos y no siempre en la mismas actividades tradicionales del área de ventas; para la jerarquía de jefatura, supervisor y analista debe ser en un tipo de actividad de media rutina, es decir que se dedican a sus actividades bajo el mando de la jefatura, con el fin de hacer sus actividades tradicionales en cumplimiento con los objetivos de la empresa, y en cargos de asistencial y auxiliar el tipo de actividad es de alta rutina es decir sus actividades son de alta rutina, tradicionales, que se dedican exclusivamente a la venta de los productos característicos de la empresa. En cuanto al nivel de supervisión para la gerencia tiene un bajo nivel en cuanto a que sea supervisado por los

mandos de jefatura, supervisión, analista, asistencial y/o auxiliar; para los cargos de jefatura y supervisión tienen un nivel de supervisión medio tanto por el cargo de gerencia como por los cargos de analista, asistencial y auxiliar, mientras que los cargos de analista, asistencial y auxiliar tienen un nivel de supervisión alto es decir ya sea por la gerencia, la jefatura y la supervisión.

En Pasteurizadora Quito S.A existen seis niveles de desarrollo divididos en gerencia, jefatura, supervisor, analista, asistencial y auxiliar.

Nivel	Jerarquía	Cargos Existentes Administrativos de ventas	Cargos Existentes Distribución	Cargos Existentes Servicios
6	Gerencia	Gerencia de Ventas y Distribución	NA	NA
5	Jefatura	Jefe Regional de Ventas	NA	NA
		Jefe de Administración de Ventas	NA	NA
		Jefe Administrativo y de Cobranzas	NA	NA
4	Supervisor	NA	Supervisión de Ventas y Autoservicios	NA
		NA	Supervisor de Ventas Institucional	NA
		NA	Supervisor de Ventas	NA
3	Analista	NA	Analista de Ventas y Distribución	NA
2	Asistencial	NA	Asistente de Gerencia de Ventas	NA
		NA	Asistente de Ventas y Asistente de Ventas y Distribución	NA
		NA	Asistente de Cartera y Asistente de Call Center	NA
1	Auxiliar	NA	NA	Mensajero
		NA	NA	Vendedor Institucional
		NA	NA	Vendedor

Figura 19. Mapa de puestos. Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

3.3.2. Perfiles de cada puesto

Se determina la identificación del perfil de cada puesto de trabajo para ello se tomó como referencia el perfil de exigencia en la metodología de HayGroup en el punto 2.2.2 de la página 14 y 15 de la tesis. Así tenemos que para el departamento de ventas los puestos principales se describen a continuación de tal manera se han determinado los requisitos y habilidades y las competencias.

Habilidades y requisitos/ Niveles	Gerente de Ventas	Jefe Regional de Ventas	Jefe Administración de Ventas	Jefe Administrativo y Cobranzas
Formación	Maestría	Superior	Superior	Superior
Conocimiento generales	Completos	Completos	Completos	Completos
Experiencia sector	si	si	si	si
Experiencia cargo	6 años	4 años	3 años	3 años
Competencias				
Orientación al logro	4	4	3	1
Liderazgo	4	4	3	1
Impacto e Influencia	4	4	3	2
Iniciativa	4	4	4	3
Orientación al cliente	4	4	1	1
Pensamiento analítico	4	1	3	2
Preocupación por el orden y la calidad	4	1	1	3

Figura 20. **Perfiles de puestos claves.** Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

3.3.3. Líneas de carrera para el Área de Ventas y Distribución

Línea de carrera para los cargos

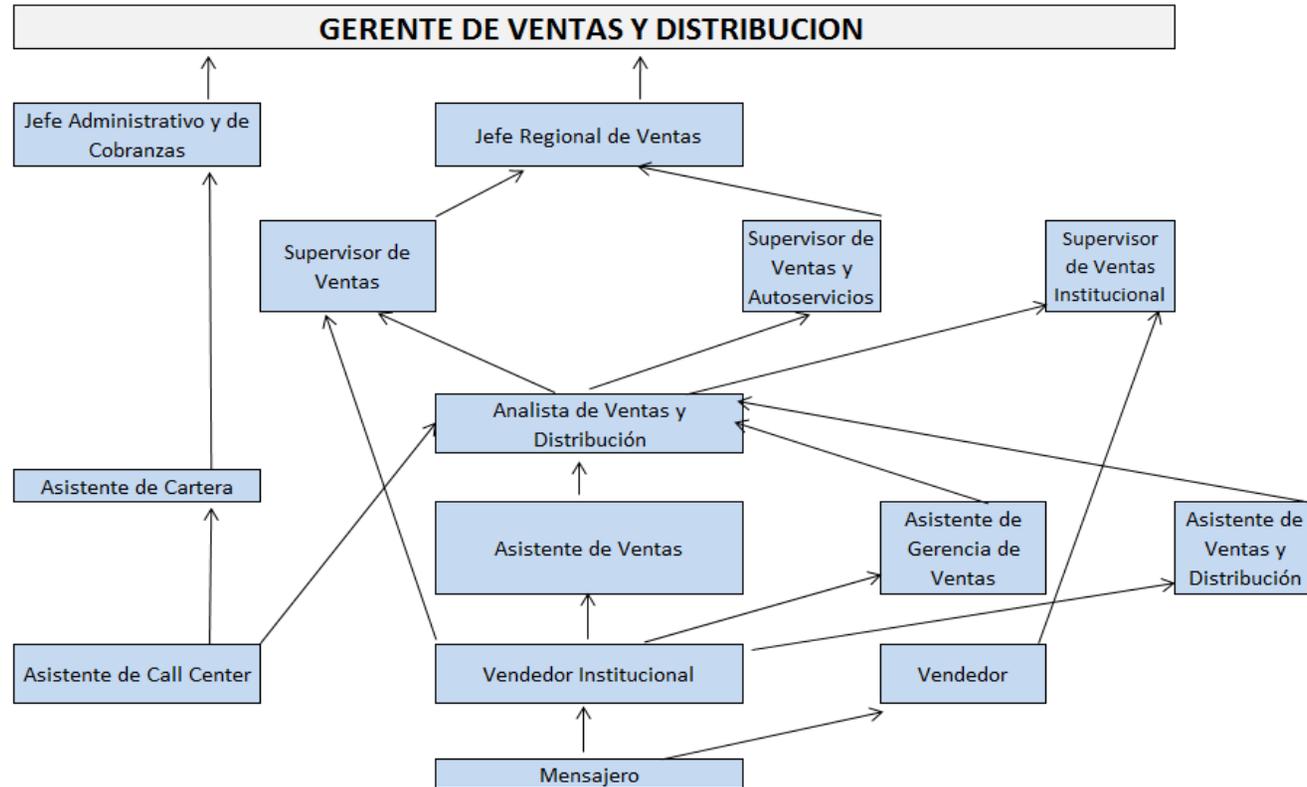


Figura 21. Líneas de carrera para los cargos. Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

3.4. Rotación del Personal

El índice de rotación calculado en base al número de desvinculaciones (voluntarias y por decisión de empresa) sobre el total de colaboradores que presenta Pasteurizadora Quito en las distintas Áreas es del 3,5%.

Vale considerar que en el año 2012 la compañía tuvo 200 empleados al cierre; en tanto que para el mes de diciembre 2013 contó con 220 empleados y al cierre del año 2014 contó con 246 empleados.

Únicamente en el Área de Ventas y Distribución la rotación anual para el año 2014 ascendió al 11.81%, a continuación mostramos una gráfica con la rotación mensual comparado año actual versus año 2014:

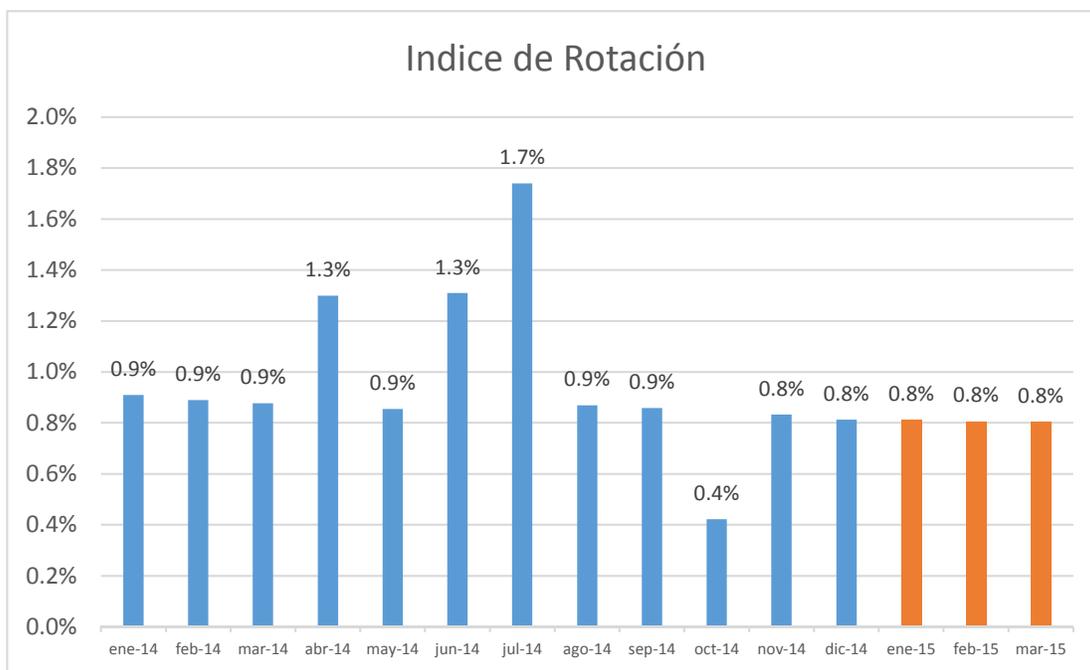


Figura 22. **Índice de Rotación.** Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

3.5. Índice de Promociones

Se considera el número de promociones realizadas, calculando la relación al nivel de cobertura de vacantes (por desvinculaciones) versus el número de vacantes existentes por mes; es decir identifica el número de reemplazo internos que estaría directamente asociado al manejo de carrera interno de la compañía.

A continuación se muestra el índice de promoción interna en vacantes por mes de los años 2014 a marzo 2015:

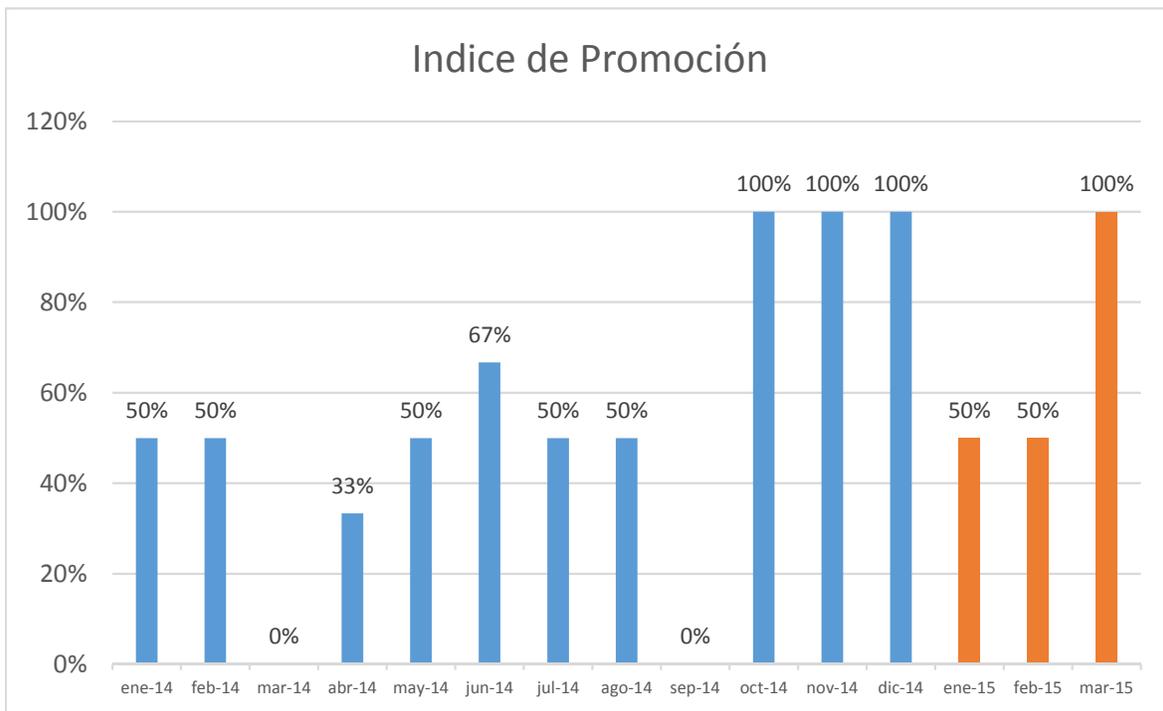


Figura 23. **Índice de Promoción.** Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

3.6. Validación de Hipótesis Investigativa - análisis de correlación de variables:

Rotación de personal e Índice de Promoción

Una vez implementado el Diseño del Proceso de Plan de Carrera, identificamos dos momentos de análisis de la correlación de variables los cuales mostramos a continuación:

Momento de Investigación 1: Correlación de variables: Rotación de personal e Índice de Promoción: este momento el período de enero 2014 a octubre 2014, tiempo en el cual NO se tenía implementado el Plan de Carrera sugerido, obtenido un coeficiente de correlación de -0.16, lo que conlleva una correlación negativa muy baja:

Mes	Rotación	Índice de promoción
ene-14	0.9%	50%
feb-14	0.9%	50%
mar-14	0.9%	0%
abr-14	1.3%	33%
may-14	0.9%	50%
jun-14	1.3%	67%
jul-14	1.7%	50%
ago-14	0.9%	50%
sep-14	0.9%	0%
oct-14	0.4%	100%

Coefficiente de Correlación **-0.16**
Correlación negativa muy baja

Figura 24. **Coefficiente de correlación, negativa muy baja.** Referencia Empresa

Pasteurizadora Quito S.A

Momento de Investigación 2: Correlación de variables: Rotación de personal e Índice

de Promoción: este momento el período de noviembre 2014 a marzo 2015, tiempo en el cual SI se tenía implementado el Plan de Carrera sugerido, obtenido un coeficiente de correlación de 0.32, lo que conlleva una correlación positiva baja:

Mes	Rotación	Índice de promoción
nov-14	0.8%	100%
dic-14	0.8%	100%
ene-15	0.8%	50%
feb-15	0.8%	50%
mar-15	0.8%	100%

Coeficiente de Correlación **0.32**
Correlación positiva baja

Figura 25. **Coeficiente de correlación, positiva baja.** Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

3.7. Desarrollo de Competencias

A continuación se muestra las actividades sugeridas para la capacitación y eventos de desarrollo asociados a cada uno de los Cargos del área comercial de Pasteurizadora Quito S.A.:

GERENTE	
CARGO: Gerente de Ventas y Distribución	
Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.
Dirección de personas	Capacitación: Habilidades Gerenciales, Comunicación Efectiva. Programa de Desarrollo de Coaching Ejecutivo
Pensamiento analítico	Capacitación: Comprensión de inter relaciones entre causa-efecto, Aprendizaje de los problemas en partes
Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.
Impacto e influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas
Liderazgo	Capacitación: construcción de equipos de alto desempeño, manejo de personal, inteligencia emocional
Orientación al cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management
Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Conocimientos y destreza en manejo de objeciones y cierre de ventas	Capacitación: Manejo de objeciones. Acciones de Desarrollo: Clínicas de Ventas Semanales
Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Medio
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	Capacitación en: habilidades de negociación.
Conocimientos en Técnicas de ventas	Capacitación: Tipología de clientes, el proceso de la venta, EPV - Ejecución en Punto de Venta, Técnicas de Merchandising.
Conocimiento en el Sistema de Gestión de Calidad	Capacitación: Gestión por procesos, Sistemas de Gestión de Calidad ISO, HACCP, BPM
Conocimiento y destreza en Legislación Tributaria	Capacitación: Legislación Tributaria - actualización a reformas

Figura 26. **Competencias Técnicas, Gerencia del Área de Ventas.** Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

JEFATURA

CARGO: Jefe Regional de Ventas		CARGO: Jefe Administración de Ventas		CARGO: Jefe Administrativo y Cobranzas	
Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.	Liderazgo	Capacitación: construcción de equipos de alto desempeño, manejo de personal, inteligencia emocional	Pensamiento analítico	Capacitación: Comprensión de inter relaciones entre causa-efecto, Aprendizaje de los problemas en partes
Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.	Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.	Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.
Impacto e influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas	Impacto e Influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas	Impacto e Influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas
Liderazgo	Capacitación: construcción de equipos de alto desempeño, manejo de personal, inteligencia emocional	Pensamiento analítico	Capacitación: Comprensión de inter relaciones entre causa-efecto, Aprendizaje de los problemas en partes	Trabajo en equipo	Capacitación: Relaciones personales, Construcción de Equipos de Alto Rendimiento
Orientación al cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management	Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.	Preocupación por el Orden y Calidad	Capacitación: Técnicas de enseñanza y calidad sobre la empresa
Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Trabajo en equipo	Capacitación: Relaciones personales, Construcción de Equipos de Alto Rendimiento	Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Conocimientos y destreza en manejo de objeciones y cierre de ventas	Capacitación: Manejo de objeciones. Acciones de Desarrollo: Clínicas de Ventas Semanales	Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Avanzado
Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Medio	Conocimiento en el Sistema de Gestión de Calidad	Capacitación: Gestión por procesos, Sistemas de Gestión de Calidad ISO, HACCP, BPM	Conocimiento y destreza en Legislación Tributaria	Capacitación: Legislación Tributaria - actualización a reformas
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	Capacitación en: habilidades de negociación.	Conocimiento y destreza en Legislación Tributaria	Capacitación: Legislación Tributaria - actualización a reformas	Contabilidad General	Capacitación: Análisis Financiero: estados financieros generales, Contabilidad General
Conocimientos en Técnicas de ventas	Capacitación: Tipología de clientes, el proceso de la venta, EPV - Ejecución en Punto de Venta, Técnicas de Merchandising.	Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Avanzado	Conocimientos y destrezas en gestión de cobranzas	Capacitación en Técnicas de Cobranza Efectiva, Manejo legal de la cobranza y Manejo de conflictos
		Conocimientos y destrezas en ERP (Dynamics)	Capacitación: Manejo de Dynamics - Módulo de Business Intelligence, Reportes Comerciales		
		Conocimiento en Técnicas Recuperación de cartera	Capacitación: Manejo de Cartera, Técnicas de Cobranza Efectiva		

Figura 27. **Competencias Técnicas, Jefaturas del Área de Ventas.** Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

SUPERVISOR

CARGO: Supervisor de Ventas Autoservicios		CARGO: Supervisor de Ventas Institucional		CARGO: Supervisor de Ventas	
Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Impacto e influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas	Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.	Impacto e influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas
Orientación al Cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management	Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.	Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.
Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.	Orientación al Cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management	Liderazgo	Capacitación: construcción de equipos de alto desempeño, manejo de personal, inteligencia emocional
Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.	Impacto e influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas	Orientación al Cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management
Dirección de personas	Capacitación: Habilidades Gerenciales, Comunicación Efectiva. Programa de Desarrollo de Coaching Ejecutivo	Liderazgo	Capacitación: construcción de equipos de alto desempeño, manejo de personal, inteligencia emocional	Preocupación por el Orden y Calidad	Capacitación: Técnicas de enseñanza y calidad sobre la empresa
Pensamiento analítico	Capacitación: Comprensión de inter relaciones entre causa-efecto, Aprendizaje de los problemas en partes	Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.
Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Conocimientos en Técnicas de Ventas	Capacitación: Tipología de clientes, el proceso de la venta, EPV - Ejecución en Punto de Venta, Técnicas de Merchandising.	Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Conocimientos en Técnicas de Ventas	Capacitación: Tipología de clientes, el proceso de la venta, EPV - Ejecución en Punto de Venta, Técnicas de Merchandising.	Conocimientos en el manejo del Portal de compras públicas	Capacitación: Manejo del sistema de compras públicas	Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	Capacitación en: habilidades de negociación.
Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Medio	Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	Capacitación en: habilidades de negociación.	Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Medio
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	Capacitación en: habilidades de negociación.	Conocimientos y destrezads en manejo de objeciones y cierre de ventas	Capacitación: Manejo de objeciones. Acciones de Desarrollo: Clínicas de Ventas Semanales	Conocimientos y destrezads en manejo de objeciones y cierre de ventas	Capacitación: Manejo de objeciones. Acciones de Desarrollo: Clínicas de Ventas Semanales
Conocimientos y destrezads en manejo de objeciones y cierre de ventas	Capacitación: Manejo de objeciones. Acciones de Desarrollo: Clínicas de Ventas Semanales			Conocimientos en Técnicas de Ventas	Capacitación: Tipología de clientes, el proceso de la venta, EPV - Ejecución en Punto de Venta, Técnicas de Merchandising.

Figura 28. **Competencias Técnicas, Supervisión del Área de Ventas.** Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

ANALISTA	
CARGO: Analista de Ventas y Distribución	
Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.
Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.
Búsqueda de información	Capacitación: Técnicas de Investigación
Orientación al Cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management
Impacto e influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas
Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Medio
Conocimientos y destrezas en ERP (Dynamics)	Capacitación: Manejo de Dynamics - Módulo de Business Intelligence, Reportes Comerciales
Destrez en manejo de programas ARGIS, GOOGLE MAPS Y ROATSHOW	Capacitación en manejo de herramientas avanzadas de internet para diseño
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	Capacitación en: habilidades de negociación.

Figura 29. **Competencias Técnicas, Analista del Área de Ventas.** Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

ASISTENCIAL

CARGO: Asistente de Gerencia de Ventas		CARGO: Asistente de Ventas		CARGO: Asistente de Cartera Jr.	
Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Preocupación por el Orden y Calidad	Capacitación: Técnicas de enseñanza y calidad sobre la empresa	Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.	Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.
Pensamiento analítico	Capacitación: Comprensión de inter relaciones entre causa-efecto, Aprendizaje de los problemas en partes	Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.	Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.
Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.	Búsqueda de información	Capacitación: Técnicas de Investigación	Búsqueda de información	Capacitación: Técnicas de Investigación
Orientación al Cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management	Orientación al Cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management	Orientación al Cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management
Trabajo en equipo	Capacitación: Relaciones personales, Construcción de Equipos de Alto Rendimiento	Impacto e influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas	Impacto e influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas
Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Conocimientos y destrezas en ERP (Dynamics)	Capacitación: Manejo de Dynamics - Módulo de Business Intelligence, Reportes Comerciales	Conocimientos y destrezas en ERP (Dynamics)	Capacitación: Manejo de Dynamics - Módulo de Business Intelligence, Reportes Comerciales	Conocimiento y destreza en Legislación Tributaria	Capacitación: Legistación Tributaria - actualización a reformas
Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Medio	Destrezas en control de inventarios	Capacitación en manejo de Excel: Medio y en Estadística	Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Medio
		Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Medio	Conocimientos y destrezas en ERP (Dynamics)	Capacitación: Manejo de Dynamics - Módulo de Business Intelligence, Reportes Comerciales
				Conocimiento en Técnicas Recuperación de cartera	Capacitación: Manejo de Cartera, Técnicas de Cobranza Efectiva

Figura 30. **Competencias Técnicas, Asistencial del Área de Ventas.** Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

AUXILIAR

CARGO: Mensajero		CARGO: Vendedor Institucional		CARGO: Vendedor	
Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Competencias Organizacionales	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Preocupación por el Orden y Calidad	Capacitación: Técnicas de enseñanza y calidad sobre la empresa	Impacto e influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas	Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.
Autocontrol	Capacitación: Inteligencia Emocional	Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.	Impacto e influencia	Capacitación: habilidades de persuasión, toma de decisiones asertivas
Iniciativa	Capacitación: Técnicas creativas y pensamiento lateral.	Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.	Orientación al logro	Capacitación: Manejo y gestión de indicadores, Administración del tiempo.
Trabajo en equipo	Capacitación: Relaciones personales, Construcción de Equipos de Alto Rendimiento	Trabajo en equipo	Capacitación: Relaciones personales, Construcción de Equipos de Alto Rendimiento	Orientación al Cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management
Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Orientación al Cliente	capacitación: técnicas de atención al cliente, CRM customer relationship management	Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo
Destreza en el manejo de moto	Capacitación: Leyes de Tránsito, Conducción a la defensiva	Competencias Técnicas	Actividades de Capacitación y Desarrollo	Conocimientos en Técnicas de Ventas	Capacitación: Tipología de clientes, el proceso de la venta, EPV - Ejecución en Punto de Venta, Técnicas de Merchandising.
		Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	Capacitación en: habilidades de negociación.	Conocimientos y destrezas en manejo de objeciones y cierre de ventas	Capacitación: Manejo de objeciones. Acciones de Desarrollo: Clínicas de Ventas Semanales
		Conocimientos y destrezas en manejo de objeciones y cierre de ventas	Capacitación: Manejo de objeciones. Acciones de Desarrollo: Clínicas de Ventas Semanales	Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	Capacitación en: habilidades de negociación.
		Conocimientos en Técnicas de Ventas	Capacitación: Tipología de clientes, el proceso de la venta, EPV - Ejecución en Punto de Venta, Técnicas de Merchandising.		
		Conocimientos en excel	Capacitación en manejo de Excel: Medio		

Figura 31. Competencias Técnicas, Auxiliar del Área de Ventas. Referencia Empresa Pasteurizadora Quito S.A

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Dado el análisis de coeficiente de correlación de variables podemos determinar que si existe una relación entre la implementación del Plan de Carrera con los índices de promoción y rotación, teniendo una variación del coeficiente, en un primer momento (Sin Plan de Carrera) el resultado del coeficiente es de -0.16 y en un segundo momento (Con Plan de Carrera) es de 0.32; lo que significa que existe correlación entre dichas variables. Con la implementación de plan de carrera el índice de promoción - desarrollo de carrera - mejora.

El plan de carrera permite considerar candidatos internos para cobertura de vacantes, lo que conlleva que los índices de promoción mejoren en Pasteurizadora Quito S.A.. Dado las necesidades de crecimiento comercial (incremento de facturación de un 8% versus año anterior), el plan de carrera tendrá una relación con los retos futuros de crecimiento de volumen de ventas.

Las rutas profesionales permiten identificar los candidatos internos a postular en los procesos de selección de cobertura de vacantes, lo que tiene una incidencia directa en la mejora del índice de promoción de la Compañía.

El proceso de selección considera la revisión del perfil (duro y blando) para contar con una mejora adecuación puesto persona, conllevando de igual manera a una mejora del índice de promoción.

Como parte del proceso de desarrollo de nuevas habilidades y competencias, se ha sugerido una serie de actividades de capacitación y desarrollo por cargo y competencia específica.

4.2 CONCLUSIONES RELACIONADAS A LA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE CARRERA

El plan de carrera de Pasteurizadora Quito S.A., es un proceso que permitirá a los colaboradores del área de Ventas tener claridad de las líneas de crecimiento en base a los perfiles de cargos y rutas de carrera de manera profesional y personal, pudiendo ocupar dichas posiciones en base a las vacantes disponibles y sin necesidad de búsqueda de personal externo a la organización.

Para la implementación del proceso de plan de carrera se procede:

1. Identificación de las áreas organizacionales y ejes de carrera respectivos,
2. Identificación de los niveles de desarrollo organizacional de la empresa,
3. Identificación de los perfiles de cada puesto y
4. Construir las líneas de carrera.

La Pasteurizadora Quito S.A, posee competencias establecidas para cada cargo del Área de Ventas y tomando como base estas se crea el plan de carrera. No solamente se pretende que el personal de Área de Ventas tenga movilidad dentro de esa área sino con el Área de Marketing que es el área que trabaja a fin con el área de ventas.

4.1.1. RECOMENDACIONES

Se recomienda seguir monitoreando el coeficiente de correlación de las variables de rotación de personal e índice de promoción, de manera que se cuente con un análisis de muestra más amplia al utilizado en el presente estudio.

Debido a que el personal de Pasteurizadora Quito S.A., tiene interés en crecer dentro de la empresa y prepararse académicamente para superarse, se recomienda mantener la implementación del plan de carrera que contribuya a que los empleados se desarrollen dentro la empresa, el cual debe contener las rutas de carrera para cada puesto, así como los requisitos indispensables para moverse dentro de la estructura organizacional.

Se recomienda que las políticas, procedimientos y herramientas sean revisadas periódicamente, realizando ajustes a las necesidades organizacionales y estructura de la Compañía.

Una vez aprobado el plan de carrera es necesario que se amplié el alcance del proceso a todas las áreas organizacionales.

5. BIBLIOGRAFIA

1. Aldape, Teresa, Desarrollo de las competencias del docente, Editorial LibrosEnRed, 2008.
2. Alles, Martha Alicia, Selección por competencias, Buenos Aires, Granica, 2006.
3. Alles, Martha Alicia, Desarrollo del talento humano: basado en competencias, Buenos Aires, Granica, 2006.
4. Alles, Martha Alicia, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2008.
5. Anónimo, “El desarrollo profesional”, Gestión del Talento, marzo de 2001, en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%206/desarrolloprofesional.htm>
6. Calderón, Gregorio y Germán Castaño, Investigación en Administración en América Latina, Manizales, Edigráficas, 2005.
7. Casares, David, Planeación de vida y carrera, México, Editorial Limusa, S.A., 2005.
8. Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, México, Elsevier Editora Ltda, 2009.
9. Fernández Ríos, Manuel, Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, España, Editorial Díaz de Santos, S.A., 1995.
10. Fundación Wikipedia, Inc, Formación Profesional, 27 de febrero de 2015, en http://es.wikipedia.org/wiki/Formaci%C3%B3n_profesional
11. Gary, Dessler, Administración de personal, México, Editorial Prentice Hall, Inc, 2001.

12. Griffin, Ricky W y otros, Administración, México, Editorial Cengage Learning Editores, S.A., 2011.
13. Gómez David, y Javier Molina, “Diseño e implantación de un plan de desarrollo profesional en Recursos Humanos”, presentada por la Creative Commons Reconocimiento Compartir Igual, Unión Europea, 21 de mayo de 2012, en http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o_e_implantaci%C3%B3n_de_un_plan_de_desarrollo_profesional_en_Recursos_humanos
14. Hay Group, Factbook Recursos Humanos, Navarra, Editorial Aranzadi, SA, 200
15. Ken Dychtwald et al., Retención del talento, Madrid, LID Editorial Empresarial, 2007.
16. Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, México, Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, 2005.
17. Pasteurizadora Quito. S.A., “Quienes somos”, en <http://www.vitaleche.com/nosotros.html>.
18. Rodríguez-Serrano, Juan Carlos, El modelo de gestión de recursos humanos, Barcelona, Ed. UOC, 2004.
19. Saracho, José María, Un modelo general de Gestión por Competencias, Santiago de Chile, Santiago: RILEditores, 2005.
20. Sarriés Sanz, Luis y Esther Casares Garcia, Buena prácticas de recursos humanos, Madrid, Esic Editorial, 2008.
21. Siliceo Aguilar, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, México, Editorial Limusa, S.A., 2004.
22. Hernández Sampieri, Roberto y otros, Metodología de la investigación Quinta edición, México, McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. De C.V., 2010.

23. Suárez Ibujes, Mario Orlando, “Análisis de correlación empleando Excel y Graph”, en <http://www.monografias.com/trabajos93/analisis-correlacion-empleando-excel-y-graph/analisis-correlacion-empleando-excel-y-graph.shtml#ixzz3YHZbCG1v>
24. Brufman, Juana Z., y otros, “Un debate sobre temas fundamentales de la investigación estadística y econométrica: La controversia “Fisher, Pearson (p)” y “Neyman y Pearson (h)””, Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires, junio de 2008.

ANEXOS



DESCRIPTOR DE CARGO : JEFE REGIONAL DE VENTAS

Datos Generales

Nombre del ocupante:

Peñaherrera Torres Paul Gonzalo

Nombre del puesto al que reporta:

: GERENTE NACIONAL DE VENTAS

Sección:

Regional de Ventas Sierra

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

TERCER NIVEL
Ing. Comercial

Nombre del puesto:

JEFE REGIONAL DE VENTAS

Reemplazo en Ausencia:

Ortega Torres Hugo Fabian

Sucursal:

QUITO

Gerente Área / Jefe Inmediato:

Villamar Fonseca Bolívar Eduardo

Área:

VENTAS

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar :

Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos y destreza en manejo de objeciones y cierre de ventas	AVANZADO
Conocimientos en excel	AVANZADO
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	AVANZADO
Conocimientos en Técnicas de ventas	AVANZADO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al logro	4
Iniciativa	4
Impacto e influencia	4
Liderazgo	4
Orientación al Cliente	4

IV. PROPÓSITO

Controlar y promover acciones que permitan el cumplimiento del presupuesto de ventas de la regional

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Administrar los presupuestos de ventas en los canales asignados

TAREA	F	CE	D	T
Analizar y asignar los presupuestos a los canales establecidos	MENSUAL	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO ALTO	23
Proponer acciones preventivas y/o correctivas comerciales en los canales asignados	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	15
Monitorear el cumplimiento de los indicadores de distribución e indicadores comerciales	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Monitorear a través del reporte el cumplimiento de presupuestos en las diferentes líneas de productos y canales	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9

2 Realizar la gestión comercial de la regional

TAREA	F	CE	D	T
Gestionar cobranzas específicas de ventas realizadas	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Realizar el reporte de liquidación de comisiones de preventa y rebate para distribuidores	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	12
Realizar el proceso de incorporación de nuevos distribuidores	SEMESTRAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	11
Gestionar la venta de productos con los distribuidores de las provincias asignadas	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10
Planificar y asignar las actividades del equipo de trabajo	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10
Capacitar al equipo de ventas	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	9

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Analizar y asignar los presupuestos a los canales establecidos	MENSUAL	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO ALTO	23
Proponer acciones preventivas y/o correctivos comerciales en los canales asignados	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	15
Monitorear el cumplimiento de los indicadores de distribución e indicadores comerciales	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Gestionar cobranzas específicas de ventas realizadas	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Realizar el reporte de liquidación de comisiones de preventa y rebate para distribuidores	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	12

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Aprobado Por:

Bolivar Eduardo Villamar Fonseca



DESCRIPTOR DE CARGO : JEFE ADMINISTRACION DE VENTAS

Datos Generales

Nombre del ocupante:

León Albuja Paulina Soledad

Nombre del puesto:

JEFE ADMINISTRACION DE VENTAS

Gerente Área /Jefe Inmediato:

Villamar Fonseca Bolívar Eduardo

Nombre del puesto al que reporta:

GERENTE NACIONAL DE VENTAS

Reemplazo en Ausencia:

Constante Nuñez Alicia Jimena

Área:

VENTAS

Sección:

Administración de Ventas

Sucursal:

QUITO

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

 TERCER NIVEL
 Ing. Comercial
 Administración de empresas o afines

2. Experiencia

 Experiencia Sector
 Experiencia Cargo
 1-2 años

3. Condiciones específicas del puesto

 Disponibilidad de viajar:
 Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimiento en el Sistema de Gestión de Calidad	BASICO
Conocimiento y destreza en Legisl. Tributaria	MEDIO
Conocimientos en excel	AVANZADO
Conocimientos y destrezas en ERP (Dynamics)	BASICO
Conocimiento en Técnicas Recuperación de cartera	MEDIO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Liderazgo	3
Orientación al logro	3
Impacto e influencia	3
Pensamiento analítico	3
Iniciativa	4
Trabajo en equipo	3

IV. PROPÓSITO

Coordinar la gestión administrativa de ventas y de recuperación de cartera

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Coordinar la gestión de manejo y recuperación de cartera

TAREA	F	CE	D	T
Realizar y analizar el cuadro comparativo y de revisión de cartera	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	15
Realizar y analizar el cuadro comparativo de cartera de años anteriores	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	15
Realizar la gestión de cobro de cartera (casos especiales)	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Analizar la información de la cartera de clientes para la presentación del comité	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13

Revisar y dar seguimiento a la cartera de clientes (casos especiales y almacén veterinario)	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Autorizar la recepción de pagos fuera de las políticas internas establecidas	SEMANTAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10
Controlar el cumplimiento de las políticas internas de recepción de pagos	SEMANTAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10

2 Coordinar la gestión Facturación

TAREA	F	CE	D	T
Controlar y gestionar la emisión de las n/c y sus respectivos respaldos por parte del cliente y la empresa	SEMANTAL O QUINCENAL	OTRAS AREAS	MEDIO	16
Gestionar en casos requeridas la emisión de N/C y facturación con cargos en cuenta	SEMANTAL O QUINCENAL	OTRAS AREAS	BAJO	12
Coordinar la gestión de apertura de los nuevos puntos de facturación	ANUAL	OTRAS AREAS	BAJO	9
Controlar el cierre de la facturación financiera	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MINIMO	6
Apoyar la solución de las novedades presentadas en el proceso de facturación	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MINIMO	6
Controlar el manejo del archivo de facturas y notas de crédito	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MINIMO	6

3 Coordinar la gestión de Administración de Ventas

TAREA	F	CE	D	T
Analizar y aprobar las solicitudes de crédito de clientes nuevos	SEMANTAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Crear códigos en el sistema para apertura de nuevos productos de la línea lácteos (promociones comerciales, actividades promocionales etc)	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	9

4 Realizar actividades complementarias

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Controlar y gestionar la emisión de las n/c y sus respectivos respaldos por parte del cliente y la empresa	SEMANTAL O QUINCENAL	OTRAS AREAS	MEDIO	16
Realizar y analizar el cuadro comparativo y de revisión de cartera	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	15
Realizar y analizar el cuadro comparativo de cartera de años anteriores	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	15
Realizar la gestión de cobro de cartera (casos especiales)	SEMANTAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Analizar la información de la cartera de clientes para la presentación del comité	SEMANTAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Analizar y aprobar las solicitudes de crédito de clientes nuevos	SEMANTAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Aprobado Por:



DESCRIPTOR DE CARGO : JEFE ADMINISTRATIVO Y COBRANZAS

Datos Generales

Nombre del ocupante: Cordero Beniles David Antonio	Nombre del puesto: JEFE ADMINISTRATIVO Y COBRANZAS	Gerente Área /Jefe Inmediato: Leon Albuja Paulina Soledad
Nombre del puesto al que reporta: JEFE ADMINISTRACION DE VENTAS	Reemplazo en Ausencia:	Área: VENTAS
Sección: Cartera Region Costa	Sucursal: GUAYAQUIL	

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

TERCER NIVEL
Ing. Administración de Empresas
Ing. Comercial o afines

2. Experiencia

Experiencia Sector
Experiencia Cargo
2-3 años

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar:
Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en excel	MEDIO
Conocimiento y destreza en Legisl. Tributaria	MEDIO
Contabilidad General	MEDIO
Conocimientos y destreza en gestión de cobranzas	AVANZADO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Pensamiento analítico	2
Iniciativa	3
Impacto e influencia	2
Trabajo en equipo	1
Preocupación por el Orden y Calidad	3

IV. PROPÓSITO

Coordinar y gestionar la recuperación de cartera y la gestión administrativa de la sucursal

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Realizar la gestión de recuperación de cartera

TAREA	F	CE	D	T
Realizar gestión de cobranza a los clientes.	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Registrar en el sistema los pagos recibidos (depósitos, cheques postfechados)	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Realizar el registro de pagos y diferencias en el sistema	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Realizar reportes de la gestión de cartera	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	MEDIO	10
Realizar en campo el cobro y retiro de retenciones de los clientes	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10

Realizar los depósitos bancarios de las recaudaciones gestionadas	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MINIMO	8
Atender telefónica y personalmente a los clientes	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	8
2 Realizar trámites y gestiones administrativas				
TAREA	F	CE	D	T
Controlar y liquidar los gastos efectuados de caja chica	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	MEDIO	10
Realizar el registro de gastos en el sistema	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	8
Realizar la reposición de gastos en el sistema	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	8
Realizar la gestión para legalización de contratos y pago de liquidaciones	MENSUAL	OTRAS AREAS	MINIMO	7
Realizar trámites y pagos municipales (permiso bomberos, imp. prediales, patentes etc.)	SEMESTRAL	OTRAS AREAS	MINIMO	6
3 Realizar actividades complementarias				
TAREA	F	CE	D	T
Controlar la recepción y envío de facturas a clientes	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9
Realizar el archivo de documentos	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	8
Realizar informe de gastos de bauchers	MENSUAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	7
Controlar el uso de los bauchers y correspondencia	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	MINIMO	6

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Realizar gestión de cobranza a los clientes	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Registrar en el sistema los pagos recibidos (depósitos, cheques postfechados)	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Realizar el registro de pagos y diferencias en el sistema	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Realizar en campo el cobro y retiro de retenciones de los clientes	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10
Realizar reportes de la gestión de cartera	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	MEDIO	10
Controlar y liquidar los gastos efectuados de caja chica	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	MEDIO	10

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Aprobado Por:



DESCRIPTOR DE CARGO : SUPERVISOR DE VENTAS INSTITUCIONAL

Datos Generales

Nombre del ocupante: Belalcázar Cadena Sigmar Patricio	Nombre del puesto: : SUPERVISOR DE VENTAS INSTITUCIONAL	Gerente Área /Jefe Inmediato: Villamar Fonseca Bolivar Eduardo
Nombre del puesto al que reporta: : GERENTE NACIONAL DE VENTAS	Reemplazo en Ausencia: Cumanicho Torres Zoila America	Área: VENTAS
Sección: Regional de Ventas Sierra	Sucursal: QUITO	

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

TERCER NIVEL
Ing. Comercial
Administración de Empresas o afines

2. Experiencia

Experiencia Sector
Experiencia Cargo
1-2 años

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar :
Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Técnicas de ventas	AVANZADO
Conocimientos en el manejo del Portal de compras públicas	BASICO
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	AVANZADO
Conocimientos y destreza en manejo de objeciones y cierre de ventas	AVANZADO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al logro	3
Iniciativa	3
Orientación al Cliente	3
Impacto e influencia	3
Liderazgo	3

IV. PROPÓSITO

Supervisar y apoyar la gestión de ventas del canal asignado

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Coordinar la gestión de ventas del canal asignado

TAREA	F	CE	D	T
Supervisar y apoyar a los vendedores en el cumplimiento del training de ventas del canal	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
Apoyar la gestión de ventas en las diferentes etapas en empresas públicas	SEMANAL O QUINCENAL	OTRAS AREAS	MEDIO	16
Realizar la gestión de ventas con los clientes nuevos asignados	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Negociar con los clientes la implementación de convenios promocionales	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Planificar las actividades de convenios promocionales	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	MEDIO	10

Realizar proformas solicitadas por clientes nuevos y empresas públicas	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10
Coordinar la elaboración de los convenios promocionales aprobados	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	9
Gestionar la aprobación para la entrega de promociones comerciales	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	8

2 Realizar la gestión comercial- administrativa del canal asignado

TAREA	F	CE	D	T
Planificar las necesidades de producción del los producto en el canal	SEMANAL O QUINCENAL	OTRAS AREAS	BAJO	12
Analizar y asignar los presupuestos de ventas del canal	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	12
Coordinar el despacho y entrega de los productos a los clientes del canal	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Controlar y dar seguimiento del cumplimiento del presupuesto de venta de los vendedores	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10
Realizar gestiones de cobro en cuentas especiales	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	9

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Supervisar y apoyar a los vendedores en el cumplimiento del training de ventas del canal	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
Apoyar la gestión de ventas en las diferentes etapas en empresas públicas	SEMANAL O QUINCENAL	OTRAS AREAS	MEDIO	16
Realizar la gestión de ventas con los clientes nuevos asignados	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Negociar con los clientes la implementación de convenios promocionales	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Planificar las necesidades de producción del los producto en el canal	SEMANAL O QUINCENAL	OTRAS AREAS	BAJO	12
Analizar y asignar los presupuestos de ventas del canal	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	12

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Aprobado Por:

Bolívar Eduardo Villamar Fonseca



DESCRIPTOR DE CARGO : SUPERVISOR DE VENTAS AUTOSERVICIOS

Datos Generales

Nombre del ocupante: Mora Medina Washington Antonio	Nombre del puesto: SUPERVISOR DE VENTAS AUTOSERVICIOS	Gerente Área /Jefe Inmediato: Villamar Fonseca Bolívar Eduardo
Nombre del puesto al que reporta: GERENTE NACIONAL DE VENTAS	Reemplazo en Ausencia:	Área: VENTAS
Sección: Gerencia Nacional de Ventas	Sucursal: QUITO	

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

TERCER NIVEL
Ing. Comercial
Administración de Empresas o afines

2. Experiencia

Experiencia Sector
Experiencia Cargo
1-2 años

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar :
Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Técnicas de ventas	AVANZADO
Conocimientos en excel	MEDIO
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	AVANZADO
Conocimientos y destreza en manejo de objeciones y cierre de ventas	AVANZADO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Impacto e influencia	3
Orientación al Cliente	3
Iniciativa	3
Orientación al logro	3
Dirección de personas	3
Pensamiento analítico	3

IV. PROPÓSITO

Administrar los convenios comerciales, creando relaciones de largo plazo y generando rentabilidad.

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Desarrollar y monitorear convenios comerciales con los clientes del canal

TAREA	F	CE	D	T
Negociar y dar seguimiento a la gestión comercial con los jefes de compra de las cadenas	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	ALTO	18
Supervisar la aplicación de los acuerdos comerciales en cada cadena	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
Analizar el portafolio de productos con el margen requerido por cada cliente	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	15
Realizar e implementar actividades promocionales y de mejoramiento de exhibición de los espacios asignados al canal	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	15

Controlar y revisar la aplicación de la política de precios de cada cliente	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Consolidar y presentar el reporte de precios de cada cadena	SEMANAL O QUINCENAL	OTRAS AREAS	BAJO	12
Realizar el proceso de codificación de nuevos productos	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	12
Negociar y supervisar los espacios asignados a los productos en los autoservicios	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	12

2 Realizar la gestión comercial-administrativa del canal asignado

TAREA	F	CE	D	T
Ingresar las órdenes de compra de leche en funda de los autoservicios	DIARIO	OTRAS AREAS	BAJO	13
Planificar la disponibilidad de inventarios	SEMANAL O QUINCENAL	OTRAS AREAS	BAJO	12
Coordinar el despacho de productos a los clientes	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Realizar reportes de ventas del canal	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Controlar el cumplimiento del presupuesto del canal	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10
Verificar y aprobar las devoluciones de productos en volúmenes altos	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Negociar y dar seguimiento a la gestión comercial con los jefes de compra de las cadenas	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	ALTO	18
Supervisar la aplicación de los acuerdos comerciales en cada cadena	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
Analizar el portafolio de productos con el margen requerido por cada cliente	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	15
Realizar e implementar actividades promocionales y de mejoramiento de exhibición de los espacios asignados al canal	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	15
Ingresar las órdenes de compra de leche en funda de los autoservicios	DIARIO	OTRAS AREAS	BAJO	13
Controlar y revisar la aplicación de la política de precios de cada cliente	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Aprobado Por:

Bolivar Eduardo Villamar Fonseca



DESCRIPTOR DE CARGO : SUPERVISOR DE VENTAS

Datos Generales

Nombre del ocupante:

Ortega Torres Hugo Fabian

Nombre del puesto:

SUPERVISOR DE VENTAS

Gerente Área /Jefe Inmediato:

Peñaherrera Torres Paul Gonzalo

Nombre del puesto al que reporta:

JEFE REGIONAL DE VENTAS

Reemplazo en Ausencia:

Correa Meza Jose Mauricio

Área:

VENTAS

Sección:

Regional de Ventas Sierra

Sucursal:

QUITO

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

TERCER NIVEL
Ing. Comercial
Administración de Empresas o afines

2. Experiencia

Experiencia Sector
Experiencia Cargo
1-2 años

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar :
Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	MEDIO
Conocimientos en excel	MEDIO
Conocimientos y destreza en manejo de objeciones y cierre de ventas	MEDIO
Conocimientos en Técnicas de ventas	MEDIO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Impacto e influencia	3
Iniciativa	3
Liderazgo	3
Orientación al Cliente	4
Preocupación por el Orden y Calidad	3
Orientación al logro	3

IV. PROPÓSITO

Supervisar y apoyar la gestión de ventas del canal asignado

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Coordinar la gestión de ventas del canal asignado

TAREA	F	CE	D	T
Supervisar y apoyar en campo la gestión de ventas del canal asignado	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
Proponer y ejecutar acciones que permitan mejorar la gestión de ventas	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	16
Apoyar el diseño y estructura de nuevas rutas de ventas	MENSUAL	OTRAS AREAS	MEDIO	16
Apoyar la gestión de mercadeo en los puntos de venta	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	9

2 Supervisar actividades de los distribuidores

TAREA	F	CE	D	T
Controlar aspectos de logística y despacho de los productos a los distribuidores	DIARIO	OTRAS AREAS	BAJO	13
Verificar los cupos diarios de los distribuidores en el sistema	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MINIMO	8
3 Realizar la gestión comercial-administrativa del canal				
TAREA	F	CE	D	T
Controlar el cumplimiento del presupuesto asignado	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Analizar el cumplimiento de los indicadores de venta del canal asignado	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Gestionar el procedimiento de dar de baja de productos en mal estado del canal asignado	SEMANAL O QUINCENAL	OTRAS AREAS	BAJO	12
Atender y gestionar los reclamos de clientes del canal asignado	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Supervisar y apoyar en campo la gestión de ventas del canal asignado	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
Proponer y ejecutar acciones que permitan mejorar la gestión de ventas	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	16
Apoyar el diseño y estructura de nuevas rutas de ventas	MENSUAL	OTRAS AREAS	MEDIO	15
Controlar el cumplimiento del presupuesto asignado	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Controlar aspectos de logística y despacho de los productos a los distribuidores	DIARIO	OTRAS AREAS	BAJO	13
Analizar el cumplimiento de los indicadores de venta del canal asignado	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Aprobado Por:

Paul Gonzalo Peñaherrera Torres



DESCRIPTOR DE CARGO : ANALISTA DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Datos Generales

Nombre del ocupante:

Ceron Montenegro Nelson Alfonso

Nombre del puesto al que reporta:

: GERENTE NACIONAL DE VENTAS

Sección:

Vendedores Sierra

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

TERCER NIVEL

Ing. Sistemas

Comercial o Administración de empresas

Nombre del puesto:

ANALISTA DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

Reemplazo en Ausencia:

Núñez Varela Luz Germania

Sucursal:

QUITO

Gerente Área /Jefe Inmediato:

Villamar Fonseca Bolívar Eduardo

Área:

VENTAS

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en excel	AVANZADO
Conocimientos y destrezas en ERP (Dynamics)	MEDIO
Destreza en manejo de programas: ARGIS y GOOGLE MAPS y ROATSHOW	MEDIO
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	MEDIO

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar :

Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Orientación al logro	2
Iniciativa	3
Busqueda de Información	3
Orientación al Cliente	2
Impacto e influencia	2

IV. PROPÓSITO

Generar una adecuada cobertura de todo el portafolio de productos

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Apoyar la generación de información estadística y reportes de ventas

TAREA	F	CE	D	T
Apoyar la preparación y consolidación de reportes e información de ventas	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Analizar la información de ventas (distribuidores, planificación demanda)	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13

2 Manejar la base de datos de clientes

TAREA	F	CE	D	T
Administrar la base de datos de clientes	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10

3 Manejar la distribución de rutas y territorios

TAREA	F	CE	D	T
Amar y presentar la rutas de preventa, distribuidores y censo	MENSUAL	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO ALTO	23
Coordinar y ejecutar acciones para el mejoramiento de rutas y cobertura	MENSUAL	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO	18
Coordinar y supervisar el levantamiento de información en el mercado	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Realizar visita, verificación y ajuste de rutas	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	12
4 Coordinar actividades con los distribuidores				
TAREA	F	CE	D	T
Planificar y realizar el ingreso de pedidos de ventas de los distribuidores en el sistema	DIARIO	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO ALTO	25
Atender telefónica y personalmente a clientes	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Planificar y realizar el ingreso de pedidos de ventas de los distribuidores en el sistema	DIARIO	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO ALTO	25
Amar y presentar la rutas de preventa, distribuidores y censo	MENSUAL	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO ALTO	23
Coordinar y ejecutar acciones para el mejoramiento de rutas y cobertura	MENSUAL	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO	18
Coordinar y supervisar el levantamiento de información en el mercado	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Apoyar la preparación y consolidación de reportes e información de ventas	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Analizar la información de ventas (distribuidores, planificación demanda)	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Carlos Oswaldo Masson Tapia

Aprobado Por:

Bolívar Eduardo Villamar Fonseca



DESCRIPTOR DE CARGO : ASISTENTE DE GERENCIA DE VENTAS

Datos Generales

Nombre del ocupante:

Núñez Varela Luz Germanía

Nombre del puesto:

ASISTENTE DE GERENCIA DE VENTAS

Gerente Área /Jefe Inmediato:

Villamar Fonseca Bolívar Eduardo

Nombre del puesto al que reporta:

GERENTE NACIONAL DE VENTAS

Reemplazo en Ausencia:

Ceron Montenegro Nelson Alfonso

Área:

VENTAS

Sección:

Gerencia Nacional de Ventas

Sucursal:

QUITO

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

TERCER NIVEL
Ing. Comercial
Administración de empresas o afines

2. Experiencia

Experiencia Sector
Experiencia Cargo
1 año

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar:
Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos y destrezas en ERP (Dynamics)	BASICO
Conocimientos en excel	AVANZADO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Preocupación por el Orden y Calidad	2
Pensamiento analítico	2
Iniciativa	2
Orientación al Cliente	2
Trabajo en equipo	1

IV. PROPÓSITO

Generar y analizar información de ventas que permitan apoyar la gestión de ventas

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Atender los requerimientos de ventas de clientes y del área

TAREA	F	CE	D	T
Realizar el registro de precios en el sistema sean estos por cliente o por canal y del almacén veterinario	MENSUAL	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO	18
Realizar el registro de los descuentos asignados a los clientes, canal y almacén veterinario	MENSUAL	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO	18
Realizar la creación y actualización de datos clientes	DIARIO	OTRAS AREAS	MEDIO	17
Coordinar el despacho de pedidos sean por donaciones, venta directa, provincias y autoservicios	DIARIO	OTRAS AREAS	MEDIO	17
Realizar el ingreso de órdenes de ventas de autoservicios, provincias, venta directa, donaciones	DIARIO	OTRAS AREAS	BAJO	13
Coordinar y controlar el previo despacho de productos a los clientes	DIARIO	OTRAS AREAS	BAJO	13
Atender telefónica y personalmente a clientes	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9

	F	CE	D	T
Realizar las comunicaciones solicitadas por la Gerencia de Ventas	MENSUAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	7
2 Generar información estadística y reportes de ventas				
TAREA	F	CE	D	T
Analizar los reportes e información de ventas (cumplimiento de indicadores, evolución en ventas, etc)	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
Preparar y consolidar los reportes e información de ventas	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
3 Realizar actividades complementarias del área				
TAREA	F	CE	D	T
Realizar el reporte de control de consumo de gasolina de la Gerencia de Ventas	MENSUAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	7
Realizar las ordenes de pago requeridas por el área	MENSUAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	7
Realizar la liquidación de gastos de viajes del área	MENSUAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	7
Realizar el requerimiento de materiales de oficina del área	MENSUAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	7

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Realizar el registro de precios en el sistema sean estos por cliente o por canal y del almacén veterinario	MENSUAL	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO	18
Realizar el registro de los descuentos asignados a los clientes, canal y almacén veterinario	MENSUAL	NIVEL INSTITUCIONAL	MEDIO	18
Realizar la creación y actualización de datos clientes	DIARIO	OTRAS AREAS	MEDIO	17
Coordinar el despacho de pedidos sean por donaciones, venta directa, provincias y autoservicios	DIARIO	OTRAS AREAS	MEDIO	17
Analizar los reportes e información de ventas (cumplimiento de indicadores, evolución en ventas, etc)	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
Preparar y consolidar los reportes e información de ventas	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Carlos Oswaldo Masson Tapia

Aprobado Por:

Bolívar Eduardo Villamar Fonseca



DESCRIPTOR DE CARGO : ASISTENTE DE VENTAS

Datos Generales

Nombre del ocupante:

Acuña Alarcon Jaime Andres

Nombre del puesto:

: ASISTENTE DE VENTAS

Gerente Área /Jefe Inmediato:

Leon Solorzano Joel Bruno

Nombre del puesto al que reporta:

: JEFE REGIONAL DE VENTAS

Reemplazo en Ausencia:
Área:

VENTAS

Sección:

Regional de Ventas Costa

Sucursal:

GUAYAQUIL

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

TERCER NIVEL

Niveles intermedios universitarios de Ing. Comercial o afines

2. Experiencia

Experiencia Sector Experiencia Cargo
6 meses a 1 año

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar: Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos y destrezas en ERP (Dynamics)	BASICO
Destrezas en control de inventarios	MEDIO
Conocimientos en excel	MEDIO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Pensamiento analítico	2
Iniciativa	1
Trabajo en equipo	1
Preocupación por el Orden y Calidad	2
Busqueda de Información	1

IV. PROPÓSITO

Apoyar la gestión administrativa y de recuperación de cartera de la sucursal

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Controlar el movimiento de inventario del Operador Logístico

TAREA	F	CE	D	T
Controlar y supervisar la recepción, devolución, baja y fechas de caducidad del inventario	DIARIO	OTRAS AREAS	MEDIO	17
Controlar y contabilizar las posiciones en racks de nuestros productos con el Op. Logístico	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Realizar el reporte de devoluciones de inventario y posiciones de racks del operador logístico	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13

2 Realizar el cuadro de la preventa

TAREA	F	CE	D	T
Realizar el registro en el sistema de las ventas efectuadas (preventa)	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Realizar el reporte de cuadro de preventa (dynamics vs dilo)	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Realizar en el sistema los diarios de liquidación de preventa	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Verificar y validar los reportes de ventas de preventa del día	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MINIMO	8

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Controlar y supervisar la recepción, devolución, baja y fechas de caducidad del inventario	DIARIO	OTRAS AREAS	MEDIO	17
Controlar y contabilizar las posiciones en racks de nuestros productos con el Op. Logístico	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Realizar el registro en el sistema de las ventas efectuadas (preventa)	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Realizar el reporte de devoluciones de inventario y posiciones de racks del operador logístico	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Realizar el reporte de cuadro de preventa (dynamics vs dilo)	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Realizar en el sistema los diarios de liquidación de preventa	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Aprobado Por:

Joel Bruno Leon Solorzano



DESCRIPTOR DE CARGO : ASISTENTE DE CARTERA JR

Datos Generales

Nombre del ocupante:

Jaque Aimacana Sonia Magaly

Nombre del puesto:

: ASISTENTE DE CARTERA JR

Gerente Área /Jefe Inmediato:

Leon Albuja Paulina Soledad

Nombre del puesto al que reporta:

: JEFE NACIONAL DE CARTERA

Reemplazo en Ausencia:

Gomez Luna Ana Paola

Área:

VENTAS

Sección:

Cartera Region Sierra

Sucursal:

QUITO

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

TERCER NIVEL

Últimos niveles de carreras en Ing. Comercial, Contabilidad y Auditoría o afines

2. Experiencia

Experiencia Sector Experiencia Cargo

1 año

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar :

Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimiento y destreza en Legis. Tributaria	BASICO
Conocimientos en excel	MEDIO
Conocimientos y destrezas en ERP (Dynamics)	BASICO
Conocimiento en Técnicas Recuperación de cartera	BASICO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Impacto e influencia	3
Orientación al logro	2
Iniciativa	3
Preocupación por el Orden y Calidad	2
Orientación al Cliente	1

IV. PROPÓSITO

Realizar la gestión de cobranzas de acuerdo a las políticas y procedimientos requeridos por la compañía

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Realizar el cobro de cartera de los clientes en los diferentes canales

TAREA	F	CE	D	T
Realizar telefónicamente la gestión y seguimiento de cobros a los clientes	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
Controlar el cumplimiento de políticas en la recepción de las diferentes formas de pagos, facturas, comprobantes de retención	DIARIO	OTRAS AREAS	MEDIO	17
Preparar y analizar la información par los comités de cartera	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	16
Consolidar y preparar información para el envío de estados de cuenta de los clientes	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10
Elaborar el rutero de cobranzas	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9
Realizar el informe de los registros de pago	DIARIO	OTRAS AREAS	MINIMO	9

2 Realizar los registros y procedimientos de la gestión de cobranzas

TAREA	F	CE	D	T
Recibir y registrar los pagos diarios de los clientes de los diferentes canales	DIARIO	OTRAS AREAS	MEDIO	17
Realizar el diario de ajustes contables de los cobros recibidos	MENSUAL	OTRAS AREAS	MEDIO	15
Realizar los registros de las N/D bancarias asignadas	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Recibir y registrar los pagos diarios de los clientes de los diferentes canales	DIARIO	OTRAS AREAS	MEDIO	17
Controlar el cumplimiento de políticas en la recepción de las diferentes formas de pagos, facturas, comprobantes de retención	DIARIO	OTRAS AREAS	MEDIO	17
Realizar telefónicamente la gestión y seguimiento de cobros a los clientes	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	17
Preparar y analizar la información por los comités de cartera	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	16
Realizar el diario de ajustes contables de los cobros recibidos	MENSUAL	OTRAS AREAS	MEDIO	15

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Aprobado Por:



DESCRIPTOR DE CARGO : ASISTENTE DE CALL CENTER

Datos Generales

Nombre del ocupante:

Moreano Silva Gina Patricia

Nombre del puesto:

: ASISTENTE DE CALL CENTER

Gerente Área /Jefe Inmediato:

Villamar Fonseca Bolívar Eduardo

Nombre del puesto al que reporta:

: GERENTE NACIONAL DE VENTAS

Reemplazo en Ausencia:

Morales Mármol Irma Silvana

Área:

VENTAS

Sección:

Gerencia Nacional de Ventas

Sucursal:

QUITO

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

BACHILLERATO

Bachiller culminado en cualquier especialización

2. Experiencia

Experiencia Sector Experiencia Cargo

No requiere

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar: Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Sistema SUGAR	BASICO
Conocimientos en excel	BASICO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa	1
Orientación al Cliente	2
Trabajo en equipo	1
Comprensión de la organización	1
Impacto e influencia	2

IV. PROPÓSITO

Atender y dar seguimiento a los requerimientos efectuados por los clientes a través del call center.

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Atender las solicitudes recibidas a través del call center

TAREA	F	CE	D	T
Realizar seguimiento de los casos atendidos telefónicamente	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Realizar seguimiento a través de la página web de las novedades registradas por el cliente	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Contestar, atender o direccionar las llamadas telefónicas recibidas en la empresa	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	MEDIO	11
Llenar el formato de ingreso de requerimientos solicitados por los clientes	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Preparar el informe de la gestión efectuada	MENSUAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	7

2 Apoyar operativamente la gestión del equipo de vendedores

TAREA	F	CE	D	T
Realizar llamadas telefónicas para gestionar contactos de posibles clientes	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9
Realizar seguimiento del estado de despacho de productos a los clientes	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	8
Atender las llamadas y gestionar los requerimientos de los vendedores	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9

3 Realizar actividades complementarias

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Realizar seguimiento de los casos atendidos telefónicamente	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Realizar seguimiento a través de la página web de las novedades registradas por el clientes	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Llenar el formato de ingreso de requerimientos solicitados por los clientes	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Contestar, atender o direccionar las llamadas telefónicas recibidas en la empresa	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	MEDIO	11
Realizar llamadas telefónicas para gestionar contactos de posibles clientes	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9
Realizar seguimiento del estado de despacho de productos a los clientes	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9
Atender las llamadas y gestionar los requerimientos de los vendedores	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Carlos Oswaldo Masson Tapia

Aprobado Por:

Bolívar Eduardo Villamar Fonseca



DESCRIPTOR DE CARGO : VENDEDOR (A) INSTITUCIONAL

Datos Generales

Nombre del ocupante:

Rosero Cavallos Rigoberto Cesar

Nombre del puesto:

: VENDEDOR (A) INSTITUCIONAL

Gerente Área /Jefe Inmediato:

Belalcázar Cadena Sigmar Patricio

Nombre del puesto al que reporta:

: SUPERVISOR DE VENTAS INSTITUCIONAL

Reemplazo en Ausencia:

Llerena Bedón Jessica Valeria

Área:

VENTAS

Sección:

Ventas Institucional Sierra

Sucursal:

QUITO

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

TERCER NIVEL

Niveles intermedios de Ing. Comercial o afines

2. Experiencia

Experiencia Sector Experiencia Cargo
6 meses a 1 año

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar: Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	MEDIO
Conocimientos y destreza en manejo de objeciones y cierre de ventas	MEDIO
Conocimientos en Técnicas de ventas	MEDIO
Conocimientos en excel	MEDIO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Impacto e influencia	3
Iniciativa	2
Orientación al logro	2
Trabajo en equipo	2
Orientación al Cliente	2

IV. PROPÓSITO

Generar relaciones de largo plazo con los clientes de manera que permita gestionar un adecuado volumen de ventas con cada cliente

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Realizar la gestión de ventas de la cartera de clientes asignada

TAREA	F	CE	D	T
Negociar y ejecutar convenios promocionales	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	16
Realizar la gestión de ventas con la cartera de clientes asignada o clientes nuevos	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Gestionar y coordinar la entrega de producto promocional a los	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	12

2 Realizar la gestión comercial-administrativa de la cartera de clientes asignada

TAREA	F	CE	D	T
Coordinar y dar seguimiento del despacho y entrega de los productos a los clientes	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Ingresar los pedidos de clientes en el sistema	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Realizar proformas de ventas	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10
Realizar gestión de cobro en casos especiales	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	9
Preparar información técnica de los productos para el envío a los clientes	SEMANAL O QUINCENAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	8

Realizar informes de estadísticas de venta

SEMANAL O
QUINCENALPUESTO DE
TRABAJO

BAJO

8

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Negociar y ejecutar convenios promocionales	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO ALTO	16
Realizar la gestión de ventas con la cartera de clientes asignada o clientes nuevos	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Gestionar y coordinar la entrega de producto promocional a los	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	12
Coordinar y dar seguimiento del despacho y entrega de los productos a los clientes	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Ingresar los pedidos de clientes en el sistema	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:**Aprobado Por:**

Sigmar Patricio Belalcázar Cadena



DESCRIPTOR DE CARGO : VENDEDOR (A)

Datos Generales

Nombre del ocupante:

Sanchez Sanchez Moises Sabino

Nombre del puesto:

: VENDEDOR (A)

Gerente Área /Jefe Inmediato:

Guzmán Pérez Santiago Ramiro

Nombre del puesto al que reporta:

: SUPERVISOR DE VENTAS

Reemplazo en Ausencia:

Bahamonde Tulcanaso Byron Ramiro

Área:

VENTAS

Sección:

Vendedores Sierra

Sucursal:

QUITO

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

BACHILLERATO

Bachiller en cualquier especialización

2. Experiencia

Experiencia Sector Experiencia Cargo
6 meses

3. Condiciones específicas del puesto

Disponibilidad de viajar : Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Conocimientos en Técnicas de ventas	MEDIO
Conocimientos y destreza en manejo de objeciones y cierre de ventas	MEDIO
Conocimiento y destreza en Técnicas de negociación	MEDIO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Iniciativa	2
Impacto e Influencia	2
Orientación al logro	2
Orientación al Cliente	2

IV. PROPÓSITO

Gestionar el crecimiento de portafolio de productos a través de crear relaciones de largo plazo con los clientes

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Realizar la gestión de ventas

TAREA	F	CE	D	T
Realizar el training de ventas del rutero de clientes asignado	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Gestionar el crecimiento del DROF de los clientes	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Gestionar el crecimiento de la base de clientes	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Colocar en los puntos de venta publicidad POP	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Ingresar los pedidos en la palm	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Ordenar los productos en los espacios asignados del punto de venta	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Gestionar el cambio de productos en mal estado y caducados	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	10

2 Presentar información de la gestión realizada

TAREA	F	CE	D	T
Llenar y entregar el formato para el ingreso y actualización de datos de clientes	MENSUAL	AREA DE TRABAJO	BAJO	9
Consolidar y presentar la información de reportes de ventas	MENSUAL	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	7

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Realizar el training de ventas del número de clientes asignado	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Gestionar el crecimiento del DROC de los clientes	DIARIO	AREA DE TRABAJO	MEDIO	14
Gestionar el crecimiento de la base de clientes	SEMANAL O QUINCENAL	AREA DE TRABAJO	MEDIO	13
Colocar en los puntos de venta publicidad POP	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Ingresar los pedidos en la palm	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Ordenar los productos en los espacios asignados del punto de venta	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:**Aprobado Por:**

Santiago Ramiro Guzmán Pérez



DESCRIPTOR DE CARGO : MENSAJERO

Datos Generales

Nombre del ocupante:

Oliva Gutierrez Juan Francisco

Nombre del puesto:

: MENSAJERO

Gerente Área /Jefe Inmediato:

Leon Albuja Paulina Soledad

Nombre del puesto al que reporta:

: JEFE NACIONAL DE CARTERA

Reemplazo en Ausencia:
Área:

VENTAS

Sección:

Administración de Ventas

Sucursal:

QUITO

Perfil del Puesto

I. INHERENTES AL TRABAJO

1. Formación Académica

BACHILLERATO

Bachiller en cualquier especialización

2. Experiencia
Experiencia Sector Experiencia Cargo

No requiere

3. Condiciones específicas del puesto
Disponibilidad de viajar: Disponibilidad trabajar en horarios extendidos:

II. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIA	NIVEL
Destrezas en el manejo de moto	MEDIO

III. COMPETENCIA / NIVEL

COMPETENCIA	NIVEL
Preocupación por el Orden y Calidad	2
Autocontrol	2
Iniciativa	1
Trabajo en equipo	2

IV. PROPÓSITO

Apoyar la gestión de cobranza y realizar mensajería de la empresa.

V. FUNCIONES Y ACTIVIDADES

1 Realizar la gestión de recaudación y mensajería de la empresa

TAREA	F	CE	D	T
Realizar la recaudación de pagos de los canales autoservicios e institucional	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Entregar Notas de Crédito a los clientes del canal autoservicio e institucional	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Recibir las Notas de Crédito y retenciones emitidas por los clientes a la empresa	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11

2 Realizar la mensajería de la empresa

TAREA	F	CE	D	T
Realizar la mensajería externa de las diferentes áreas de la empresa	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9

VI. IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ACTIVIDAD	F	CE	D	T
Realizar la recaudación de pagos de los canales autoservicios e institucional	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Entregar Notas de Crédito a los clientes del canal autoservicio e institucional	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Recibir las Notas de Crédito y retenciones emitidas por los clientes a la empresa	DIARIO	AREA DE TRABAJO	BAJO	11
Realizar la mensajería externa de las diferentes áreas de la empresa	DIARIO	PUESTO DE TRABAJO	BAJO	9

Elaborado Por:

Alexandra Margarita Cisneros Michay

Revisado Por:

Aprobado Por:

Paulina Soledad Leon Albuja