

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**MANUAL DE FUNCIONES BASADO EN  
COMPETENCIAS DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de INGENIERA COMERCIAL.

Profesor Guía: Dr. Wilson Ayala

**Dora del Carmen Torres Jarrín**

**2003**

## AGRADECIMIENTOS



Quiero agradecer a Dios Jehová por haberme dado la sabiduría, las fortalezas y aguante necesaria para seguir adelante. Agradezco especialmente a mi madre por haberme criado desde mi infancia, ayudándome a superar mis problemas de deficiencia auditiva, por la paciencia, su esfuerzo, los consejos, consideración y gran apoyo en mis tiempos tormentosos.

A mi padre por pagar la carrera universitaria.

A mi hermano, mi mejor amigo, quien ha estado junto a mi apoyándome a lo largo de mi vida, sus consejos, todo lo que ha compartido conmigo, mis alegrías y tristezas.

A Gonzalo y Margarita Baca ejecutivos de MANSUERA S.A. por brindar su apoyo, y permitirme realizar la tesis, practicando en su empresa.

A David Caicedo y Denise de Nauel, mis queridos amigos de quienes he recibido una gran ayuda y gran apoyo en mi tesis haciendo con mucho cariño.

A Wilson Ayala director de Tesis por haberme dirigido la tesis y por toda la paciencia para ayudarme.

Y a todos aquellos que confiaron en mi y supieron darme su apoyo, amor y paciencia.

## **DEDICACIÓN**

Al personal de MANSUERA, por su apoyo.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es un estudio de análisis de diagnóstico de la empresa.

El propósito principal es proporcionar un proyecto de descripción de puestos basado en competencias en una empresa importadora, distribuidora y comercializadora de repuestos automotrices, que permite tener el mejor manejo de la empresa.

La competencia laboral es un nuevo método que se utiliza ahora. Pocas empresas lo utilizan.

La competencia laboral es "La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo."

El presente trabajo se divide en cinco capítulos en los cuales son los antecedentes que motivaron a realizar el presente proyecto, el estado actual de la empresa, descripción de diagnóstico, análisis en gestión de Recursos Humanos, evaluación de rendimiento.

La planeación de metodología y cronología en donde nos muestran los objetivos y cronogramas de la realización de la investigación.

La realización de observación de campo mediante encuestas y estudio exploratorio elaboradas por la autora. Donde se permite obtener información para analizar.

El último capítulo nos explican sobre el uso del método de "DACUM" (Developing curriculum) es un análisis ocupacional para la realización de análisis funcional y perfiles basado en competencias. Este estudio de análisis se lo realizara las cuatro áreas necesarias para destacar: Administración de Recursos Humanos, Administración de Sistemas, Dirección de Marketing y Asistente de Bodega.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>2</b>
1. ANTECEDENTES	3
1.1 INFORMACION HISTORICA	3
1.1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA	4
1.1.2 VISIÓN DE LA EMPRESA	4
1.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	4
1.2.1 FORTALEZAS	4
1.2.2 OPORTUNIDADES	5
1.2.3 DEBILIDADES	7
1.2.4 AMENAZAS	8
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
1.4 ANÁLISIS EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	10
1.4.1 ANÁLISIS DE VALORES	10
1.4.2 ANÁLISIS DE ACTITUDES	19
<b>CAPITULO II</b>	<b>23</b>
2. ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	24
2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA GENERAL	24
2.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL	24
2.3 IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA EN LA EMPRESA	25
2.4 JUSTIFICACIÓN POR HABER ESCOGIDO A MANSUERA S.A.	26
<b>CAPITULO III</b>	<b>28</b>
3. PLAN DE METODOLOGÍA Y CRONOLOGÍA	29
3.1 IMPORTANCIA DE OBSERVACIÓN DE CAMPO, ANÁLISIS FUNCIONAL Y ELABORACIÓN DE PERFILES	29
3.2 OBJETIVOS	29
3.3 METODOLOGIA	30
3.4 CRONOLOGÍA Y RESULTADOS	30
<b>CAPITULO IV</b>	<b>33</b>
4. OBSERVACIÓN DE CAMPO	34
4.1 FORMULARIOS	34
4.1.1 ENCUESTA SOBRE EL CUMPLIMIENTO E PRINCIPIOS GERENCIALES	34
4.1.2 ENCUESTA SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE VALORES	35
4.1.3 ENCUESTA SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE ACTITUDES	36
4.2 RESULTADOS	37
4.2.1 PRINCIPIOS GERENCIALES	37
4.2.2 VALORES	41
4.2.3 ACTITUDES	44

**CAPITULO V** **47**

---

5. ANÁLISIS FUNCIONAL Y ELABORACIÓN DE PERFILES	48
5.1 MÉTODO DE DACUM	48
5.2 ANÁLISIS FUNCIONAL	51
5.3 APLICACIÓN DE MÉTODO DE DACUM EN MANSUERA S.A.	51
5.4 APLICACIÓN DE ANÁLISIS FUNCIONAL EN MANSUERA S.A.	52
5.4.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	52
5.4.2 ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS	53
5.4.3 DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS	55
5.4.4 AYUDANTE DE BODEGA	57

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES** **59**

---

CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	62

**BIBLIOGRAFÍA Y SEMINARIO** **64**

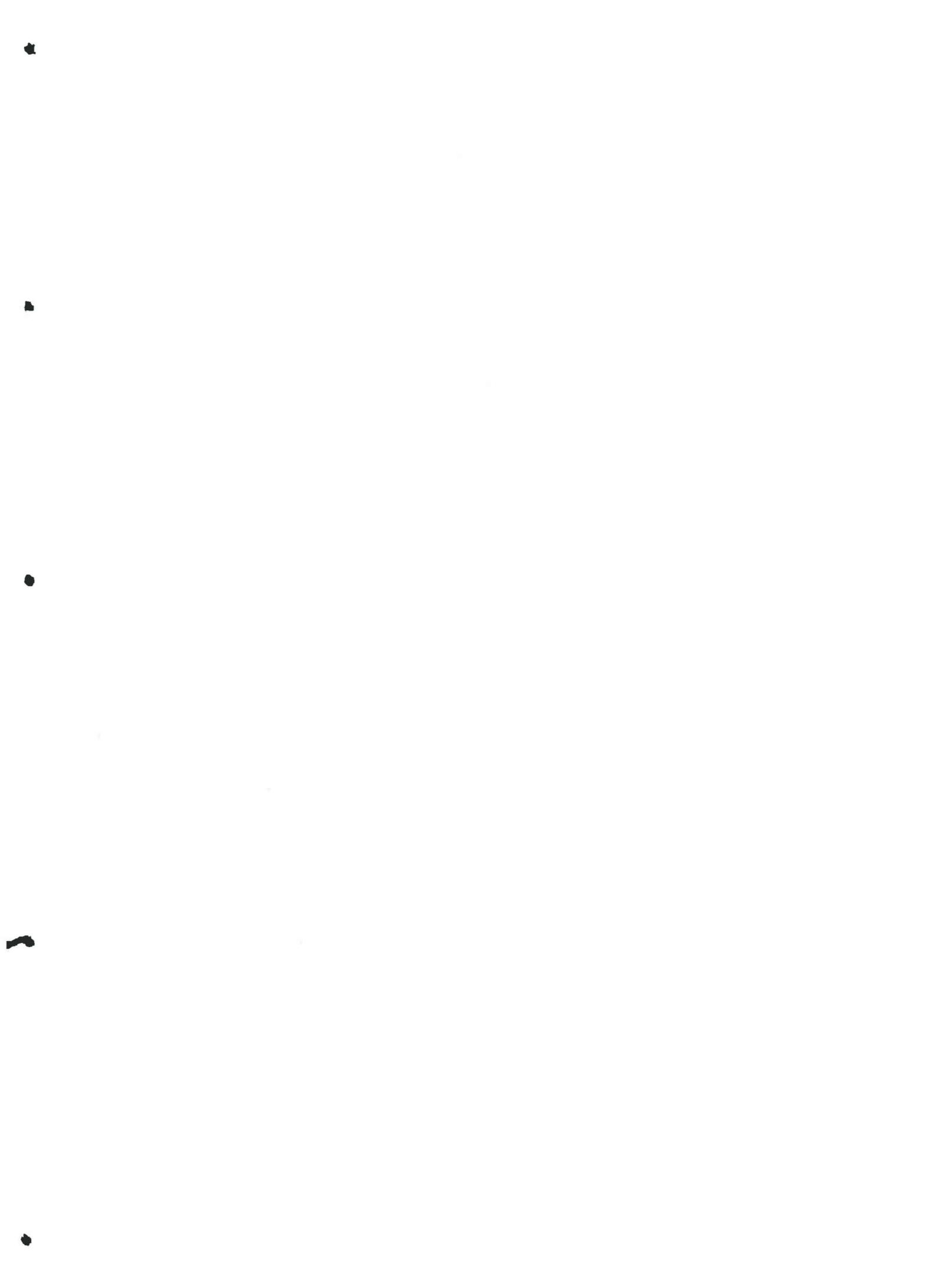
---

BIBLIOGRAFÍA Y SEMINARIO	65
--------------------------	----

**ANEXOS** **66**

---

ANEXO A	67
ANEXO B	68
ANEXO C	69
ANEXO D	70



## INTRODUCCIÓN

*Las competencias laborales son una herramienta nueva que ha llegado al País, y que constituye una conceptualización y modo de operar en la gestión de Recursos Humanos que permite una mejor articulación entre gestión, trabajo y educación.*

*Las mejoras que promueven estas competencias son dignas de análisis y de difusión sobre todo para que nuestro contexto empresarial no se considere ya de tercer mundo sino de vanguardia. Las iniciativas propias con estas técnicas que favorecen el mejoramiento continuo, progresivo, se vuelven originales en el contexto de su origen y desarrollo.*

*La autora cree firmemente que la exploración aplicada de estos métodos y escuelas de pensamiento administrativo y funcional pueden mejorar la calidad de vida de los individuos de una sociedad en proceso de desarrollo.*

*Se demostrará la efectividad empírica de los métodos DACUM, JISHUKEN, KAIZEN Y KANBAN y se definirán como filosofías aplicadas.*

# *CAPITULO I*

## *ANTECEDENTES*

## CAPITULO I

### 1. ANTECEDENTES

Actualmente en Ecuador algunas pequeñas y medianas empresas se encuentran mucho personal poli-funcional con poca preparación académica, que además no son aptos para las funciones a ellos encomendadas que son elegidos en razón de bajos sueldos más bien que por su capacidad. Sucede casos, también, en que las empresas, no delimitan funciones, la cual junto a la falta de preparación, de educación y amplitud cultural, resulta en una baja productividad laboral.

Sistema de funciones en base de competencia nos permite analizar, diseñar, ejecutar el contenido e la capacitación de personal en base de aquellas destrezas que ayuden a la organización a ser más competitiva. La competencia laboral es "la operacionalización, en situación profesional de capacidades que permiten ejercer convenientemente una función o una actividad."<sup>1</sup>

#### 1.1 INFORMACION HISTORICA

MANSUERA S. A. es una empresa importadora, distribuidora y comercializadora de repuestos automotrices que fue constituida en 11 de Enero del 1985 por cinco fundadores: Gladys Chiriboga, Marco Tamayo Varela, Mauricio Nieto, José Alcívar Bernal y Luis Sarra de Paleas. Sus inicios modestos fueron en una oficina pequeña situada en la 10 de Agosto y Ave. Orellana con un capital de S/. 5.000,00. Con el tiempo se incrementaron las ventas y fue necesario un cambio de oficina principal a la Panamericana Norte, y el Grupo Familia Baca compró sus acciones. El 55% del capital pertenece a CASABACA S.A., y el resto de sus acciones al grupo Familia Baca.

---

<sup>1</sup> Maria Irigin y Fernando Vargas, COMPETENCIA LABORAL, México.

### 1.1.1 Misión de la empresa

Entregar un servicio de excelencia al cliente, en la línea de productos automotores para lograr su total satisfacción, ofreciendo alternativas en marcas garantizadas y originales.

Tener una cultura organizacional de mejoramiento continuo que asegure el bienestar de los colaboradores y la rentabilidad a los accionistas.

### 1.1.2 Visión de la empresa

Para el año 2005 MANSUERA S.A., liderará en el país la comercialización de productos automotores.

## 1.2 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Ante el crecimiento que experimenta la empresa y debido a la situación actual favorable, Mansuera S.A. estimó necesario de diagnósticos de planeación estratégica APO(Administración por Objetivos) usando análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), y luego de lo cual los principales ejecutivos determinaron lo siguiente.

### 1.2.1 Fortalezas

1. Sistemas de Distribución Justo a Tiempo.
  2. Buen servicio al cliente.
  3. Tecnología de punta.
  4. Línea de crédito con proveedores.
  5. Imagen como empresa.
  6. Clientes cautivos
- 
1. La principal fortaleza de la empresa es el sistema de distribución "Justo a Tiempo", por el cual los vendedores realizan sus actividades de ventas en tiempo real, atendiendo al cliente y facturando al instante, luego de lo cual bodega despacha de forma inmediata el mismo día, garantizando la satisfacción plena del cliente por una entrega justo a tiempo. En cuanto a las agencias, utilizan la herramienta de gestión "KANBAN"<sup>2</sup> al final de cada jornada de trabajo. Las agencias realizan control inventarios de forma automática. La reposición inmediata es la clave del éxito en las ventas.

---

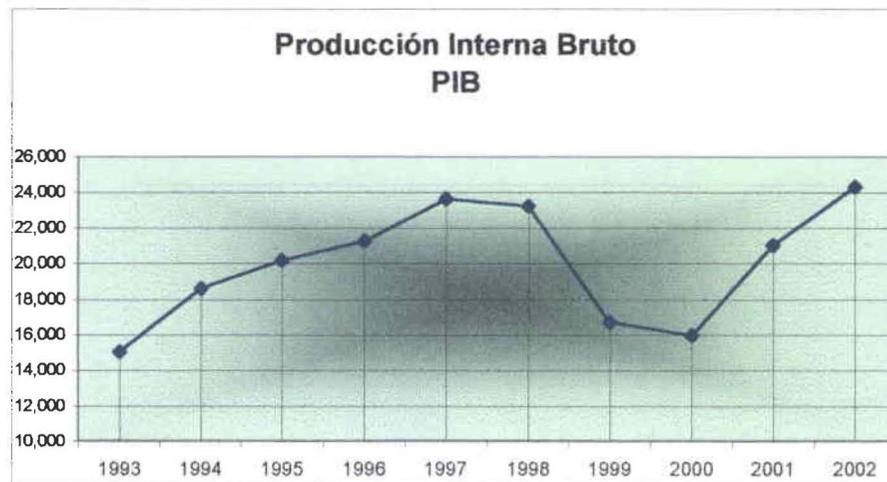
<sup>2</sup> Una herramienta de comunicación en el sistema "justo a tiempo" de control de la producción y el inventario.

2. La información que se proporciona al cliente es adecuada, rápida y oportuna. El personal recibe entrenamiento permanente para asegurar la calidad del servicio.
3. La empresa ha desarrollado un sistema administrativo automatizado, bajo plataforma "ORACLE" (Software administrativo) con tecnología de punta, lo que asegura una calidad óptima del sistema. Esta calidad tecnológica permite a MANSUERA S.A. un manejo eficiente de sus sistema de facturación, control de inventarios, análisis gerencial, etc; todo lo cual asegura a la empresa a oportunidad de liderar el mercado.
4. La política de crédito de la Empresa hacia sus clientes les permite realizar pagos accesibles y cómodos que se amplían adecuadamente para satisfacer a los clientes más exigentes; lo cual a su vez genera confianza tanto de sus clientes y proveedores y esto obviamente refuerza la imagen de la empresa.
5. Los valores que sostienen la filosofía corporativa de MANSUERA son: seriedad, dinamismo, servicio, preocupación por el personal y productos de calidad óptima.
6. El desarrollo continuo de la Empresa en términos de mejoramiento en producción, opciones de servicio, facilidades de crédito y especialización en su ramo, han creado una base de clientes especializados y fieles que saben lo que quieren y que cuentan con MANSUERA S. A., para que se les provea lo que necesitan, cuando lo necesitan y en la cantidad requerida; lo que crea un compromiso e beneficio mutuo.

### 1.2.2 Oportunidades

1. Crecimiento económico del País.
  2. Crecimiento del parque automotor
  3. Falta de stock consistente en el mercado
  4. Falta de garantía en productos alternos
  5. Amplio mercado automotriz por ser cubierto
  6. Concesión Mazda
  7. Facilidad de apertura de agencias
  8. Funciones en base de competencias
- 
1. Crecimiento económico del país. La producción interna neta ha mejorado en los dos últimos años después de la crisis económica; 15.63% de incremento durante el período 2000 a 2002. (gráfico 1)

Gráfico 1



Fuente: Banco central del Ecuador  
Elaborado por: Dora Torres

2. En el parque automotor se incrementaron las ventas a 21.81% durante los años 2001 a 2002. Algunos factores que han permitido la recuperación del sector son: la apertura de líneas de crédito a mayores plazos y menores tasas de interés, inversión del dinero recibido por los familiares de los ecuatorianos emigrantes en bienes inmuebles y vehículos; y la mejora, como consecuencia, de los ingresos de la población de la clase media.
3. y 4. Estos dos factores de oportunidad el crecimiento económico del país y el incremento del parque automotor están íntimamente ligados. La incompetencia de la oferta de nuestros competidores en el mercado hace que éste vea a la Empresa como la mejor alternativa.
5. Respecto de esta oportunidad, no hace falta mayor explicación, salvo que el País como tal tiene un potencial todavía virgen en el campo lo cual confiere liderazgo a la Empresa.
6. En este aspecto, el hacer accesible al cliente minorista los repuestos Mazda originales que son de alto consumo en el País, permite dentro del ramo, una diversificación conveniente financieramente en este momento de crisis.
7. Mansuera S. A. no ha encontrado limitaciones significativas para abrir agencias nuevas a nivel nacional y a costos razonables.
8. Se aplican como nuevo instrumento, el enfoque laboral cuya función en lo que se refiere a habilidad en desempeño se conforma a los requerimientos del mercado y de la marcha mundial en industria, a través de una combinación de criterios tales como, educación, actitudes, valores y experiencia de campo, lo que propicia constante mejoramiento.

### 1.2.3 Debilidades

1. Falta de diseño de procesos.
2. Cuellos de botella con miembros aislados del personal que no captan conceptos de trabajo en equipo.
3. Impuntualidad.
4. Tolerancia de mediocridad.
5. Falta de capacitación suficiente y falta de motivación del personal por aprender.
6. Falta de conocimiento de análisis de mercado y plan de mercadeo.
7. Demasiados gastos.
8. Falta de información de vehículos nuevos.
9. Devoluciones.
10. Falta de seguimiento en evaluaciones.
11. Falta de definición de funciones

En cuanto a los elementos de debilidad, muchos de ellos requieren corregirse y mejorarse sobre la marcha. Podría haber un mejor seguimiento y orden en procesos y aplicación de conocimientos tanto como adquisición de los mismos.

La ley del menor esfuerzo infecta el ambiente laboral del País por un sinnúmero de complejas razones. El individuo que sale fuera del País es un trabajador altamente estimado en su nuevo medio pero localmente no siente ni apoyo, ni motivación y se presenta mediocre. Esto se refleja un problema cultural, al grado de que no se reconocen las diferencias marcadas por empresas que están rompiendo las viejas coyunturas y que van a la vanguardia. Ejemplos de lo antedicho le suponen a Mansuera S. A. un desafío al formar individuos que tengan apego por su institución, su trabajo y su potencial de crecimiento. Las desventajas culturales no son imposibles de desarraigar aunque esto implica un “desaprender” de conceptos y hábitos paralizantes para el País en su desarrollo industrial y financiero; por ejemplo, es foráneo el concepto de trabajo en equipo: “si la empresa gana, gano yo”, “si la empresa crece, crezco yo”, otro buen ejemplo es el que las empresas mantengan personal que no da lo mejor que puede dar, y que no se exija ni calidad ni excelencia.

También es una debilidad y supone un error de concepto que a un mejor servicio le suceda necesariamente un mayor costo, o que a un producto nuevo le suceda, así mismo, un precio más alto. O que las inversiones de las empresas tengan que desquitarlas los clientes más bien que el crecimiento mismo de ellos. Otro problema supone la excesiva cantidad de devoluciones, ya por error en la fabricación misma de los repuestos, o porque el cliente pide uno que no es en realidad el que le conviene. Obviamente un programa de información y educación del cliente convendría para solucionar gran parte de este inconveniente. Quienes atienden a los clientes son a su vez, los llamados

a educarse para ayudar a la clientela a conocer lo que está más de acuerdo a sus necesidades.

#### 1.2.4 Amenazas

1. Gran número de importadores.
2. Economía incierto del país.
3. Competencia desleal.
4. Competencia de Importadora Tomebamba.
5. Cambios políticos del estado.

En el año 1999 se declararon en Estado de Movilización a las instituciones financieras nacionales públicas y privadas, sus entidades " off shore ", las sucursales y agencias de las instituciones financieras extranjeras que operan en el país, las compañías y administradoras de fondos, las de arrendamiento mercantil y las emisoras y administradoras de tarjetas de crédito, así como las personas naturales y jurídicas que mantenían créditos o deudas frente a ellas. El total del congelamiento de depósitos a Marzo de 1999 fue de USD 3.971 millones, el 60% de bancos nacionales y el 40% off-shore. En los últimos años fue muy difícil recuperar un nivel adecuado de la liquidez de la empresa.

Los cambios de gobierno y políticos, han incrementado la inestabilidad del País y han puesto en tela de juicio su credibilidad para la inversión extranjera.

Aunque parezca increíble, las políticas empresariales exitosas son objeto de espionaje y apropiación ilegal a través de acciones desleales; introduciéndose personas en empresas establecidas a título personal, pero que en realidad quieren formar sus propias empresas con los logros de otras. Hay también empresas que no logran asentarse en el mercado y no tienen capacidad de aplicación de los métodos internacionales de control y mantenimiento de calidad.

A lo largo de su trayectoria, MANSUERA ha progresado sostenidamente. La empresa tiene un potencial del crecimiento que le permite introducir nuevos productos en el mercado. En un comienzo, se comercializaban solamente productos de la marca original (TOYOTA). Con el tiempo se crearon nuevas estrategias, tal como el desarrollo de nuevos productos sustitutos. En efecto, se comenzaron a importar productos de otras marcas (no originales) como: GMB, HINOS, NPR etc. Éstos son importados desde España, Italia, Brasil u otros países. Así, Mansuera puede hoy ofrecer al cliente dos alternativas de repuestos automotrices: Originales y no originales. Los originales son de mejor calidad, duración y pureza. Los no originales son más accesibles económicamente y su calidad es aceptable. A finales del año 2002, Mansuera logro concretar una alianza estratégica con MARESA para vender productos de marca Mazda, con lo que sus ventas tienen buenas perspectivas de crecimiento.

La participación de Mansuera en el mercado ha experimentado un crecimiento sostenido en diferentes lugares del país. La primera sucursal se abrió en el cantón Santo Domingo de los Colorados, pero con el incremento de la demanda se vio la necesidad de abrir nuevas agencias, que actualmente son seis. Tres agencias se localizan en la Ciudad de Quito: al Norte con un 6.01% de volumen de ventas totales del año 2002, en el Centro con 5.85%, Villaflora con 6.79%. El resto corresponden a otras ciudades: Sto. Domingo con 6.42%, Guayaquil con 18.92%, y en Cuenca que recientemente se abrió sus operaciones. La bodega principal ubicada al norte de Quito, distribuye a sus sucursales, y a los proveedores y contribuye a las ventas al por mayor con el 56% del Volumen de ventas. En el aspecto financiero, se realizaron cambios en el sistema de comercialización, pues al comienzo las condiciones de venta eran solo de contado, pero hoy de facilidades de crédito. La utilidad bruta está el orden del 66.25%.

Actualmente la empresa mantiene una buena solidez y posición financiera. Además ofrece gran variedad de marcas de repuestos para Mazda, Chevrolet, Toyota, etc. Esto permita ofrecer a sus clientes mejores y mayores alternativas y una consiguiente satisfacción.

El objetivo estratégico de la empresa fue ofrecer un producto la alta demanda, con un buen servicio al cliente, y con buena rentabilidad.

Las estadísticas recientes de ventas reales vs. el presupuesto presentan fluctuaciones u un cumplimiento del 70 al 80%.

### **1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL**

La estructura organizacional de Mansuera S.A. es la funcional, como se muestra en el anexo A. La organización esta dividida en cuatro áreas principales: Dirección, Soporte de Dirección, Producción y Soporte de Producción.<sup>3</sup>

Mansuera cuenta con 42 colaboradores, con un nivel mediano de eficiencia, pero con una dirección comprometida con el mejoramiento continuo de sus procesos y de su personal.

Se ha conformado un equipo de trabajo integrado por personal calificado, compuesto de jóvenes y adultos, que son buenos elementos entusiastas y capacitados, tanto en lo profesional como en lo personal. La mayoría de ellos,

---

<sup>3</sup> El organigrama presentadas en anexos 1 al final del libro.

especialmente en el área de producción, tiene gran experiencia y conocimiento en el ámbito de repuestos para vehículos.

Con esta estructura se pueden percibir y analizar las estrategias que tienen la empresa y las habilidades con las que cuentan los colaboradores.

## **1.4 ANÁLISIS EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

Ante la necesidad de mejor conocimiento y para una opinión mas certera de diagnóstico. El departamento de Recursos Humanos ha realizado encuestas dentro del ámbito laboral, con el propósito de conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre el cumplimiento de las personas en posición con el mando, en cuanto a valores y actitudes. Han sido evaluados por los diferentes áreas: dirección, soporte de dirección, producción y soporte de producción.<sup>4</sup>

### **1.4.1 Análisis de valores**

Las organizaciones deben agregar valor continuamente su gestión y operaciones, para ser competitivas. Las prácticas de Recursos Humanos deben agregar valor a la organización, a los empleados, el accionista, al cliente y a la sociedad en general.

Los valores desempeñan una función importante en la formación del carácter, tanto a nivel social como profesional y es un elemento imprescindible para llevar a cabo el perfeccionamiento del hombre.

Los factores evaluados en las encuestas son:

- ★ Eficiencia
- ★ Puntualidad
- ★ Ética
- ★ Responsabilidad
- ★ Trabajo en equipo
- ★ Vocación de servicio
- ★ Positivismo
- ★ Pasión por trabajar con calidad
- ★ Buen sentido del humor
- ★ Solidaridad
- ★ Sentido de urgencia
- ★ Mejoramiento continuo personal y de procesos
- ★ Amabilidad

---

<sup>4</sup> Los datos más detallados del análisis presentadas en Anexo B

- \* Humildad
- \* Lealtad
- \* SOL
- \* Pro-actividad

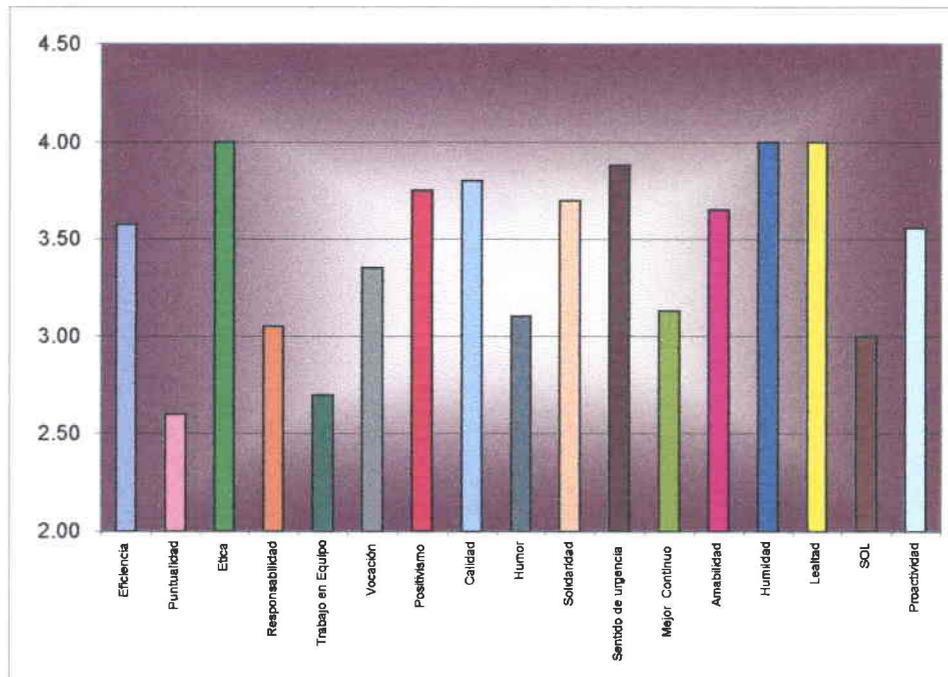
La tabla 1 y el gráfico 2, nos muestran las evaluaciones resumidas, posteriormente se presentan un mayor detalle.

**Tabla 1**  
**RESUMEN DE EVALUACIÓN**

Parámetros	Eval.
Eficiencia	3.58
Puntualidad	2.65
Ética	4.00
Responsabilidad	3.05
Trabajo en Equipo	2.70
Vocación de servicio	3.35
Positivismo	3.75
Pasión por la calidad	3.80
Buen sentido del humor	3.10
Solidaridad	3.70
Sentido de urgencia	3.88
Mejora Continua	3.13
Amabilidad	3.65
Humildad	4.00
Lealtad	4.00
SOL	3.00
Pro actividad	3.56

Fuente: Encuestas realizadas en la empresa  
Elaborado por: Dora Torres

Gráfico 2

**RESULTADOS DE VALORES**

Fuente: Encuestas realizadas en la empresa  
Elaborado por: Dora Torres

***Eficiencia***

La eficiencia es el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y de tiempo, o mediante la máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos. El sistema “kanban” (sistema justo a tiempo) y “kaizen” (mejoramiento continuo) que han sido aplicados en MANSUERA S. A. desde hace varios años, contribuyen a las exitosas operaciones de la compañía.

Las áreas de Dirección y Producción tienen muy buen peso en eficiencia: 1.36 y 1.44 respectivamente, que corresponden a la máxima calificación posible y ponderada de eficiencia.

Por otro lado, el porcentaje general de 3.58 es muy bueno. Sin embargo, existe un problema en Soporte de Producción, cuya valoración es 0.24% del promedio ponderado. No obstante, el óptimo rendimiento de eficiencia debería ser 0.48%, aplicando la filosofía de Calidad Total o KAIZEN, por lo cual en este parámetro se refleja una deficiencia que debe ser superada y que actualmente está siendo cubierta principalmente por Dirección y Producción, seguidos por Soporte de Dirección.

Aunque el departamento de contabilidad tiene un buen índice de eficiencia, el departamento de sistemas no está proporcionando atención oportuna a los requerimientos o problemas de Producción, lo que a su vez impide dar una buena atención a los clientes internos y externos. Entre las razones para esta deficiencia del soporte de producción están :

1. El personal de Sistemas realiza diversas actividades relacionadas a las empresas del grupo CASABACA, CASABACA SERVICIO, además de los servicios que presta a MANSUERA S.A. Esto a su vez impide que Sistemas pueda ofrecer una atención eficiente a los usuarios de Mansuera S.A.
2. Existe falta de comunicación fluida y eficiente de parte de Sistemas, lo que ocasiona demoras en la solución de problemas que pudieran resolverse fácilmente de atenderse al momento.
3. Falta de entrenamiento del usuario de Sistemas para poder manejar eficientemente sus equipos y los programas diseñados por la empresa. (Ejemplo: uso de códigos, procedimientos de ingresos, devoluciones, anulaciones, etc.)

### ***Puntualidad***

La puntualidad se define como diligencia en hacer las cosas a su tiempo o cumplirlas de acuerdo a un arreglo pre-establecido y convenido. Es la prontitud para efectuar tareas adecuadas en un tiempo determinado. Es importante como cualidad de trabajo porque hace del trabajador alguien que es fiable. Con la puntualidad se logra un trabajo eficiente. Su peso ponderado es 2.60, lo cual está por encima de la calificación media.

En el área de Producción se manifiesta este valor en un peso de 1.60 que es el máximo ponderado, razón por la cual su desempeño tiene que regularse respetando y cumpliendo los horarios de facturación y distribución de mercadería; abriendo sucursales etc.

Por otro lado las áreas Dirección y Soporte de dirección son regulares en la puntualidad, ambas con un peso de 0.40, con un óptimo de 0.80. y de la misma manera ocurre en el área de Soporte de Dirección con un 0.20 del promedio ponderado. Muchas veces no hay puntualidad especialmente para reuniones convocadas. Las razones para este valor de las tres áreas son:

1. Falta de costumbre.
2. Falta de organización y planificación personal.

## **Ética**

La excelencia moral en la más pura cualidad humana. Puede describirse con términos como: integridad y justicia en las acciones, imparcialidad en los juicios requeridos en el empleo. Según el análisis y el diagnóstico, Mansuera tiene un buen peso global.

(Todas la áreas tienen igual y muy buen peso máximo.)

La imparcialidad queda manifiesta en la Empresa de las siguientes formas:

1. No se da una decisión en contra de uno o más empleados que no se base en los méritos individuales, como la capacidad para realizar un trabajo dado, antigüedad u otras calificaciones moralmente válidas.
2. No se tienen actitudes moralmente injustificadas contra los miembros de la clase a la que el empleado pertenece. (Por ejemplo, no existe prejuicio racial o de clase).
3. No se actúa negativamente en contra de los intereses de los empleados. Se valora su desempeño y se premia su eficiencia con varios beneficios laborales.

## **Responsabilidad**

La responsabilidad es la obligación contraída con seriedad para cumplir con una deuda en cualesquier sentido. En el ámbito laboral, implica cumplir con las funciones y deberes. En el caso de un jefe, ha de preocuparse por el cumplimiento de las metas y objetivos del departamento que preside y de la empresa.

La organización de la empresa tiene un peso ponderado de 3.05, lo que demuestra que está por encima de la media en su esfuerzo por manifestar este valor. En el área de Dirección se cumplen los objetivos de mando de los accionistas y sus estrategias.

De igual manera en Soporte de Dirección y Producción hay un buen peso en cuanto a la responsabilidad 1.05 y 0.6 respectivamente que corresponde al 33.3% para llegar a la máxima calificación posible.

Sin embargo existe un problema en Soporte de Producción, cuya calificación es regular, equivalente a 0.40, vs. el máximo de 0.8. No obstante el departamento Contabilidad tiene un buen rendimiento de responsabilidad; mientras que el de Sistemas no está cumpliendo bien con este valor por los siguientes motivos:

1. Falta de organización en su labor porque con un malentendido "trabajo de equipo", su tiempo y energía se desvían para todas las empresas del Grupo Baca, con la consiguiente falta de enfoque en las labores

pertinentes a Mansuera S.A. De esto se hizo referencia en el primer sub-punto de eficiencia.

2. Falta de planificación en actividades y tiempo, (como por ejemplo anotar las diversas diligencias a cumplirse en la agenda y organizarlas por prioridad.)

### ***Trabajo en Equipo***

Es la excelencia individual al servicio del crecimiento general de la institución. El logro personal como contribución al logro total. O sinergia, cuyo principio encierra la fórmula:  $S = 1+1=3$ , que equivale a decir que la suma de los esfuerzos individuales aunados a los objetivos del equipo de trabajo, equivale al producto de proporción geométrica, cuyos resultados superan a los esfuerzos individuales aislados.

El área de dirección tiene una muy buena calificación, la máxima, con un peso de 0.40, esto significa que se trabaja en equipo y que hay preocupación por los colaboradores de la empresa. De igual manera, las áreas de soporte de dirección y producción con los pesos 1.20 y 0.60 respectivamente, demuestran un buen desempeño de sus miembros y una buena definición de los objetivos y las metas por alcanzar.

Sin embargo en Producción, falta por establecerse una comunicación más efectiva y frontal y que los individuos se interesen en el mutuo beneficio. Su peso ponderado global es 2.70. Está por encima de la media, se está haciendo un notable esfuerzo para trabajar en equipo.

### ***Vocación de servicio***

La vocación o inclinación a servir, es en pocas palabras, la de dar y más ampliamente, la disposición a ofrecer el mejor respaldo y apoyo para satisfacer las necesidades de un cliente, con una actitud placentera y ágil, que prescindan de los antecedentes de las personas, tratándolas a todas con igual dignidad y respeto.

Las áreas de Soporte de Dirección, Producción y Soporte de Producción, tienen un peso ponderado de 0.90; 0.45; 0.60, respectivamente. Son buenas en su vocación de servicio.

El área de Dirección tiene 1.40 de la máxima ponderación, lo que significa:

1. Prontitud a atender a los clientes internos y externos.
2. Disposición a enseñar o ayudar. (Ej. Ayudar a solucionar problemas que algunos de sus miembros no han podido resolver).
3. Disposición a escuchar.

### ***Positivismo***

El positivismo es atenerse a la calidad de lo cierto y efectivo, se aplica a lo consistente en su existencia y no a su falta, por eso este valor en ejecución enfrenta activamente las adversidades del trabajo o de la vida; siempre encuentra oportunidades para salir adelante en medio de las dificultades. Se refiere a que los individuos son solucionadores de problemas y encuentran en ellos oportunidades y desafíos de crecimiento, y que se ocupan del procesamiento de la información.

En las áreas de Dirección, Producción y Soporte de Producción tiene un buen rendimiento de la calificación ponderada óptima del peso 1. Se observa que estas áreas se preocupan en resolver los problemas a pesar de los obstáculos.

El área de Soporte de Producción tiene un peso de 0.75 vs. su óptimo nivel que es de 1.

### ***Pasión por trabajar con calidad***

La pasión es un afecto intenso en general, ya sea por una causa, por una misión o por una persona. En su aplicación al trabajo, es un deseo ardiente, fervoroso por ejecutar su labor con calidad y hacer bien las cosas desde la primera vez "Do it right, the first time" (Deming filosofía de Calidad Total), lo cual ha de enfatizarse. La empresa tiene una evidente pasión por trabajar, su peso ponderado es 3.75 que está sobre la media.

Las áreas de Dirección y Soporte de Dirección y Producción, son óptimas en la calificación de la matriz de evaluación. No obstante estas áreas se preocupan por realizar su trabajo con calidad.

Sin embargo en Soporte de Producción se tiene un peso de 0.6, su máximo es 0.8.

### ***Buen sentido del humor***

El ánimo pronto, agradable y amistoso permite que sin tomar el trabajo superficialmente, se disfrute del mismo, manifestando un espíritu abierto y dispuesto que se imprime en los diferentes ejercicios. Cada tarea se acepta con entusiasmo.

El área de Producción se lleva el premio, por así decirlo en este valor, con un peso ponderado óptimo de 1.40. Soporte de Dirección y Soporte de Producción presentan una calificación buena también pero que puede mejorar.

En el área de Dirección este valor se manifiesta muy precariamente, con una calificación de 0.50 cuando la máxima es de 1.40. Para esta calificación las explicaciones son lógicas, el departamento carga con la responsabilidad principal por todos los demás y tiene mucho de qué ocuparse, esto no quiere decir que no puedan aligerarse cargas, pero este es el caso. La presión del Departamento es inherentemente grande pero la delegación de responsabilidades a personal confiable puede aliviarla.

### ***Solidaridad***

La solidaridad es la adhesión a una persona, opinión, causa o institución para el fomento de las mismas. El ambiente laboral se beneficia mucho de cultivar este valor porque la disposición a asistir a otros colaboradores y ayudarles, los hace sentir que su posición es segura dentro de la Empresa.

Producción, Soporte de Producción y Soporte de dirección manifiestan la máxima calificación del peso ponderado: 1.40, 0.80 y 0.60 respectivamente. En Dirección hay un peso de 0.90 lo cual indica que falta un 33% de mejoramiento aquí para llegar a la calificación óptima de 2.80.

### ***Sentido de urgencia***

Es la realización de cometidos con un sentido de premura, sin dilación innecesaria y fomenta el desempeño de los trabajos con agilidad.

Dirección, Soporte de Dirección y Soporte de Producción tienen la máxima calificación. Producción en cambio tiene 0.36, lo cual es medianamente bueno, pero obviamente hay lugar a mejorar, por ejemplo en caso de despachos retrasados, se producen devoluciones indeseables y la información no se transmite ni con la suficiente prontitud ni claridad. El estar demasiado ocupados provoca un desentendimiento de estas otras cosas importantes.

### ***Mejoramiento continuo personal y proceso***

La capacitación y formación integral del personal es un sello distintivo de Mansuera S. A. Constantemente se buscan nuevas alternativas para mejorar el trabajo departamental.

El área de Dirección tiene muy buen peso: 1.20. Esto quiere decir que el enfoque del departamento es hacia el mejoramiento continuo y esta es su meta principal.

En Producción y Soporte de Dirección tienen buenos resultados en mejoramiento continuo, de todos modos con un margen para superación. En

cambio, en Soporte de Producción, la calificación es más bien baja: 0.34, cuando la calificación máxima es de 1.36. Esto se debe a falta de especificación y organización en procesos.

### **Amabilidad**

La afabilidad y la complacencia tienen como motivo, la gratitud y simpatía entre las personas que trabajan juntas y se refleja en el trato a los clientes. No hay nada más estimulante que la satisfacción y el reconocimiento de la clientela y su consecuente lealtad. La vida es más agradable para todos.

En el área de Producción y soporte de producción nos muestra que son amables, sus pesos son máximo 1.00 y 1.60 respectivamente

Y las dos áreas: como Dirección y Soporte de Dirección son buenas en la calificación ponderada, siempre hay lugar para mejorar.

### **Humildad**

La humildad en su sentido más puro es ser enseñable, sin pretensiones y espontáneo. La persona que manifiesta este valor de suprema importancia, es accesible y tiene una disposición constante para aprender y mejorar. Este valor está íntimamente aunado a la confianza, contribuyendo enormemente al crecimiento e imagen de la Empresa.

Su peso ponderado global es 4. Esto implica que todas sus áreas tienen óptimos pesos ponderados. Este valor impregna el ambiente de la Empresa, confiriéndole dinamismo.

### **Lealtad**

La lealtad en su sentido más puro es la inmovilidad de una persona en una causa determinada, su constancia, su fiabilidad. Quien es leal defiende a su Empresa porque reconoce que es una extensión de sí mismo, de hecho con fidelidad, lucha por el bienestar de la institución.

Todas las áreas, como Dirección, Soporte de Dirección, Producción y Soporte de Producción tienen pesos máximos: 0.60; 0.45; 1.60 y 1.00 respectivamente.

### **SOL (Siglas que corresponden a: Solo lo necesario, Orden y Limpieza).**

Un valor que se hace evidente en el correcto mantenimiento de equipos, máquinas e instalaciones a cargo.

El área de Dirección tiene un peso máximo 1.00; las áreas de Producción y Soporte de Producción tienen pesos de 0.78 y 0.72 respectivamente.

Y por último en el Soporte de Producción el peso es de 0.34 y debería tener un óptimo de 1.36. Entre las razones de esta área está la falta de organización en los departamentos de Sistemas y Contabilidad.

### ***Pro-actividad***

En su definición es más que lo activo, es lo prácticamente, vigorosamente práctico, utilizable. Es acción positiva y ágil para proveer soluciones, iniciativas oportunas y eficientes, anticipándose a las dificultades y problemas diarios.

Dirección y Soporte de Dirección tienen los pesos máximos de 1.78 y 1.36 respectivamente; obviamente es incuestionable la agilidad para proveer soluciones. En el área de Producción el peso ponderado es 1.42 cuando su máximo es 2.88. Esto significa que su nivel de pro-actividad es muy bajo y que se debe trabajar más en este valor.

Mientras que el área de Soporte de Producción es regular en cuanto a la pro-actividad; su peso es 0.30 cuando el peso máximo es 1.36

## **1.4.2 Análisis de actitudes**

La actitud es una disposición de ánimo y conducta que se aprende y que impulsa comportamientos consistentes, favorables o desfavorables en relación con un objeto, circunstancia o persona determinado.

Las actitudes ante el trabajo constituyen una valiosa herramienta de dirección que ofrece una medida sistemática para enfocar y evaluar las reacciones de las personas ante las diversas políticas de la dirección. Al mismo tiempo, brindan al empleado una oportunidad para compartir opiniones y activar los mecanismos de introducción de cambios.

### **Factores de actitud**

- ★ Ambiente de trabajo
- ★ Comunicación
- ★ Orientación al cliente
- ★ Reconocimiento
- ★ Satisfacción / trabajo

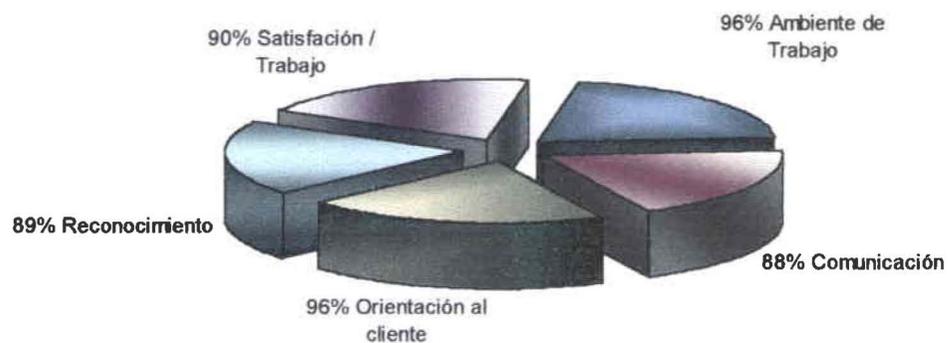
En la tabla 2 y gráfico 3, se demuestran los datos resumidos de las encuestas.

Tabla 2  
**RESUMEN DE EVALUACIÓN**

Parámetros	Eval.	%
Ambiente de trabajo	3,83	96%
Comunicación	3,50	88%
Orientación al cliente	3,82	96%
Reconocimiento	3,55	89%
Satisfacción/Trabajo	3,62	90%

Fuente: Encuestas realizadas en la empresa  
Elaborado por: Dora Torres

Gráfico 3  
**RESULTADOS DE EVALUACIÓN**



### **Ambiente de trabajo**

Los sentimientos de las personas y la manera como interactúan entre si, con los gerentes, con sus compañeros y con los clientes. En el campo laboral de la empresa, el área de Dirección tiene una calificación al respecto del buen ambiente de trabajo con un peso de 1.60, lo que significa que se da una buena integración del personal de dirección con sus colaboradores. De la misma manera sucede con las áreas de Producción y Soporte de Dirección.

En el área de Soporte de Producción la calificación es regular, pues la presión es excesiva en su ejercicio. Entre las razones que afectan a esta área están:

Falta de capacitación de colaboradores para delegar funciones o compartir cargas. Ejemplo: fallas en el departamento de Sistemas por equivocaciones como por ejemplo duplicaciones de notas de ingreso y cosas por el estilo, que adicionan tensión porque además no se pueden resolver rápida y fácilmente.

### **Comunicación**

La comunicación es uno de fundamentos mas importantes de la empresa; es un intercambio de información, y tiene una influencia vital en todos los objetivos de una organización. La comunicación pueda adoptar varias formas: puede ser verbal (ya sea escrita o hablada) y visual (una ilustración, un aviso etc.).

En cuanto a las áreas funcionales, tienen las mismas características que la calificación del ambiente de trabajo.

Las áreas de Producción y Dirección tienen pesos óptimos 0.60 y 1.40.

Las áreas de Soporte de Producción su peso es 0.45 y Soporte de Dirección tiene 1.05 faltando un 33% para llegar a ser óptimo.

### **Orientación al cliente**

El proceso por el que se le informa positivamente al cliente de cuáles son sus opciones y para qué le sirven, conjuntamente ofreciéndole el mejor servicio y satisfacción.

Tanto Dirección como Soporte de Dirección y Producción tienen una calificación excelente de orientación al cliente 1.40, 0.88 y 1.00 respectivamente; estas áreas se preocupan de los clientes internos y externos. Y el área de Soporte de Producción tiene buena calificación, pero no al nivel del Directorio con su peso de 0.54.

### **Reconocimiento**

Reconocer algo es estar al tanto de su naturaleza, condición, circunstancias e identidad, implica por ende, respetar esta identidad resultante del compuesto de muchos elementos y antecedentes. El directorio y quienes cooperan con ellos conocen su trabajo, y se reconocen entre sí, de este modo respetándose.

Dirección tiene un peso ponderado de 1.60 y Producción de 0.60 lo cual constituye un excelente reconocimiento de trabajo, manifiesto también en los soportes de ambas áreas.

### ***Satisfacción / Trabajo***

La satisfacción en el trabajo, implica pagar con equidad los méritos logrados, confianza y seguridad de ánimo; y disfrute en la consecución de las metas trazadas. Los trabajadores están de acuerdo en su trabajo, en los procesos respectivos y con sus remuneraciones tanto monetarias, como de estímulo y reconocimiento.

Todas la áreas, tienen una calificación regular en relación a este valor, pues los salarios están por debajo de la mayoría de las expectativas y los puestos de trabajo son cuestionados respecto de quién debe o no ocupar un puesto determinado.

*CAPITULO II*  
*ANÁLISIS Y DEFINICIONES DE*  
*COMPETENCIAS*

## CAPITULO II

### **2. ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

#### **2.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA GENERAL**

“Concurrencia de una multitud de vendedores en el libre mercado, que para conseguir la venta de sus productos, pugnan entre sí, proponiendo los precios que les permitan sus costes, y que se mantengan en línea con los del mercado, dando lugar a un reparto del mercado real”<sup>5</sup>. Los competidores pueden serlo a varios niveles:

- ★ Competidores por necesidad.
- ★ Competidores genéricos.
- ★ Competidores de producto.
- ★ Competidores de marca.

#### **2.2 DEFINICIÓN DE COMPETENCIA LABORAL**

“La construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.”

“La competencia laboral es la habilidad para desempeñarse conforme a los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Cultural S.A., Diccionario de Marketing, Cultural, S.A., 1999, Madrid, España

<sup>6</sup> Maria Irigoien, Fernando Vargas, COMPETENCIA LABORAL, Adobe Acrobat, México, pag 45

No obstante según Woodrute (1993) <<La competencia se refiere a series de comportamientos que hay que adoptar para llevar a cabo las tareas y las misiones de un puesto con competencias>>, en otras palabras, las competencias constituyen un vínculo entre las misiones a llevarse a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra.<sup>7</sup>

### 2.3 IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA EN LA EMPRESA.

Las competencias se identifican ante todo, sobre resultados laborales concretos que pueden encerrar diferentes funciones; no se refieren a puestos de trabajo ni a conjuntos de operaciones; se trata de situaciones concretas de trabajo y no de los elementos estructurales de una operación o de sus elementos.

Con el proyecto de la realización de competencias laborales, se identifican por cada área de la empresa, a través de diagnóstico, las actitudes y valores que influyen a la empresa en el contexto del mercado para seguir en el proceso de mejoramiento continuo, teniendo claro los campos en que deben darse dichas mejoras. A esto sigue también la calificación del personal para ubicarlo en funciones específicas de acuerdo a sus capacidades, y la determinación de sus funciones específicas.

Las competencias laborales ayudan a establecer como **primer punto**, la elaboración de listas de competencias para puestos o para un conjunto de puestos. Este método no solo permite una descripción de actividades, sino también información sobre lo que la persona que ocupa una determinada posición, considera que es particularmente importante o difícil o incluso, las actividades que le resultan agradables o aquellas que son una carga pesada.

El análisis de puesto implica, la condición previa esencial de la evaluación, en la medida en que precisamente en esta etapa se identifican no sólo las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos, sino también los comportamientos que estas cualidades inducen.

El **segundo punto** a abordar, se refiere a los métodos de evaluación. Y como **último punto**, la suma de toda evaluación de las competencias supone un objetivo empresarial cuando se trata de detectar los potenciales y hacer balance de los recursos de la empresa a nivel de miembros individuales en el caso de la evaluación de competencia. A esto sigue obviamente, una más correcta y abierta comunicación entre los puestos de acuerdo a sus funciones.

---

<sup>7</sup> Claude Levy-Leboyer, GESTION DE LAS COMPETENCIAS, Gestión 200.com, Barcelona, España, pág. 47

## 2.4 JUSTIFICACIÓN POR HABER ESCOGIDO A MANSUERA S. A.

Para proporcionar el proyecto de descripción de puestos basado en competencias y aplicables para empresas medianas y pequeñas, era necesario realizar un proyecto con el que éstas pudiesen identificarse. Por esta razón se eligió a la empresa MANSUERA S.A.

### Factores de selección:

1. Empresa líder ecuatoriana que tiene treinta (30) años en el mercado y que se mantiene activa con un buen nivel de éxito
  2. Ambiente de trabajo ideal y diferente a la mayoría de empresas ecuatorianas.
  3. Apertura a la investigación y apoyo a sus directivos.
  4. Empresa enfocada al mejoramiento continuo (Kaizen) y con alto reconocimiento del valor del factor humano en el entorno empresarial.
- 
1. MANSUERA S.A. revela a través de su experiencia de tres décadas, un batallar continuo con las fluctuaciones varias y peligrosas de la economía nacional, ante las cuales muchas otras compañías han sufrido colapso, manteniéndose en su ramo, a la vanguardia, por lo que merecen investigarse las diversas estrategias con las que ha cotejado los muchos desafíos del mercado inestable, así como la inestabilidad social del país. Ha superado el prejuicio reinante y que poco a poco se supera en el País, de que en el ámbito laboral se ha reducido al colaborador de una empresa, a un número dispensable y no formable dentro de las instituciones.
  2. Es difícil hablar de un "ideal" en cuanto a ambiente de trabajo si se quiere, pues el mismo entorno socio-económico del País incide en sus habitantes a nivel individual, y el lugar de trabajo se convierte como ha ocurrido proverbialmente en el primer mundo, en un campo de batalla, muchas veces, en el que la competencia se podría calificar de "devoradora", pues la supervivencia individual ignora la de la comunidad y elimina entonces la cooperación. Sin embargo la pasante, ha tenido la oportunidad de ver, cómo el interés del personal ejecutivo en la formación y capacitación del personal administrativo y de planta, como colaboradores de la empresa, ha creado en ellos una responsabilidad personal, un aprecio por cuidar un ambiente en que se brinda fomento a la capacidad y no se diga, una lealtad de alto nivel que resguarda la imagen de la misma.
  3. En cuanto al factor de apertura a la investigación y apoyo a sus directivos, existe un monitoreo minucioso del mercado, basado en la investigación

constante, y se estudian las oportunidades de apertura que diversas coyunturas pudieran presentar. MANSUERA S. A. se mantiene al día con información pertinente, incluso de su competencia, para mantenerse dentro de su posición, a través del manejo de precios que ofrezcan mayores y mejores opciones a sus clientes. A esto se suma el interés de sus ejecutivos por apoyar su propio personal directivo para que la información de estrategias de ventas, esté también a su alcance, lo cual faculta un mejor y más eficiente desempeño dentro de las metas de la empresa. La empresa no es una burocracia en la que los trámites se detienen o paralizan. El ejecutivo permite a sus directivos cooperar activamente en el desarrollo e implementación de ideas que fomenten el crecimiento general. Con estos objetivos, se trazan reuniones regulares a todo nivel, para establecer nuevos métodos o formas de acceder al mercado.

4. Las filosofía de trabajo y de accesibilidad al mercado que se está usando es: "Jishuken". La palabra japonesa "Jishuken" significa "autodidacta" y se refiere a las mejoras que se pueden hacer en base a la círculo de "Schewart", es decir Planificar, Ejecutar, Verificar y Tomar Acción y se la lleva a cabo a través de Equipos de Mejora de Procesos.

El "Jishuken", herramienta de perfeccionamiento propia de TMC (Toyota Motor Corporations), se lleva adelante en América Latina desde 1999 y es la Toyota Motor Corporation quien selecciona un distribuidor de su marca como anfitrión, e invita a otros distribuidores de la región para participar. Este año el honor le correspondió a Casabaca S.A de Ecuador. Esta es la segunda de tres reuniones que se realizarán en el transcurso del año, en esta ocasión se cuenta con la presencia de expertos de Costa Rica, Colombia, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá bajo la dirección del Sr. Takashi Yata, Systems Logistics Planning Group de TMC.

Mansuera S.A. es parte del mismo Grupo Baca, en la misma sociedad de Casabaca S.A. Mansuera S. A. es distribuidor de Toyota en Ecuador desde 1959 cuenta con una de las mejores operaciones de repuestos en Latinoamérica pero siempre existen campos de progreso, oportunidades de cambiar lo bueno por lo excelente; siendo esta la filosofía de Toyota, Mansuera no pierde la oportunidad de aprovechar los conocimientos que transfiere la compañía líder en calidad mundial, Toyota Motor Corporation, a través de "Jishuken" y su equipo de mejora de procesos.

El "Jishuken" busca mejorar los procesos de todas las áreas de producción y distribución, en esta ocasión se ha determinado analizar y calificar el área de repuestos, en donde se está trabajando en control de inventario y distribución física.

Toyota Motor Corporation y Grupo Baca buscan, con este proceso, capacitar y mejorar la productividad para continuar ofreciendo una total satisfacción a sus clientes.

*CAPITULO III*  
*PLAN DE METODOLOGÍA Y*  
*CRONOLOGÍA DEL TRABAJO*

## **CAPITULO III**

### **3. PLAN DE METODOLOGÍA Y CRONOLOGÍA DEL TRABAJO**

#### **3.1 IMPORTANCIA DE OBSERVACIÓN DE CAMPO, ANÁLISIS FUNCIONAL Y ELABORACIÓN DE PERFILES.**

En una tesis como esta, es imprescindible la observación de campo, porque es en verdad el único medio de verificar la efectividad de las estrategias aplicadas, las fortalezas y la subsistencia misma de la Empresa en términos de mantenimiento, crecimiento y progreso. Lo visto añade a lo estudiado, testimonio que lo valida, objetividad también y fuerza. Hace lugar para análisis no sólo teórico sino empírico y la combinación de ambos, y por ende dicho análisis y el consiguiente diagnóstico son reales en tanto y cuánto se refiere al contexto socio-económico, cultural y político en el que la Empresa se desenvuelve.

#### **3.2 OBJETIVO**

- ★ Proporcionar un proyecto de descripción de puestos basado en competencias.
- ★ Hacer un perfil de calificación de personal para ubicarlo en funciones específicas de acuerdo de sus capacidades. “El mejor elemento haciendo lo mejor en el mejor lugar”.

- ★ Determinar cuáles son esas funciones específicas, para realizar el perfil correcto.
- ★ Facilitar la comunicación entre las posiciones de acuerdo a sus funciones.

### 3.3 METODOLOGÍA

1. A nivel interno se revisan las encuestas existentes, las mismas que se actualizan, se complementan y se aplican resultados renovados con los conocimientos de la pasante y su intervención misma en diferentes áreas y luego formando parte misma de la empresa para hacer los diagnósticos pertinentes. Se hacen entrevistas durante la pasantía, desde diciembre de 2002 a abril de 2003 y luego, otra vez desde el contrato formal en mayo.
2. Entrevistas que se hacen a personal de todas las áreas, sus jefes y altos ejecutivos y que consisten en averiguar tanto a nivel personal como de área, las fortalezas, debilidades, y respeto de funciones efectivas y procesos de ejecución para el crecimiento global de Mansuera S. A.
3. Realización por exploración e intervención como trabajadora, de la autora, de y en las funciones de cada puesto de trabajo de acuerdo a cada Área del organigrama de MANSUERA, haciendo análisis comparativos entre encuestas, basados en la experiencia laboral de la pasante y sacando el diagnóstico por cada área.

### 3.4 CRONOLOGÍA Y RESULTADOS

La tesis se realiza, una vez recopilada la información tras la exploración, ejecución, observación, análisis y diagnóstico de distintas áreas. ( ver cuadro de cronología en anexo "C").

1. En el primer período, como pasante, la autora se desempeñó en dos áreas al mismo tiempo: como asistente de Administración, desde las 8:00 h. hasta las 12:00 h y luego como asistente de Recursos humanos, desde las 13:00h hasta las 17:30 h. Esto, para enfatizar, fue durante el tiempo de pasantía, o sea, de diciembre de 2002 a abril de 2003. La pasante también incurrió complementariamente, durante este tiempo, en los departamentos de Contabilidad y Sistemas, incluso participando en entrenar a personal de forma ocasional en ciertos aspectos básicos en este departamento específicamente.
2. A partir de su contrato formal en mayo de 2003, la autora se desempeñó como asistente de bodega, haciendo lo pertinente al departamento pero en

particular compras, control de inventarios, devoluciones y transferencias. Participó en todas las actividades necesarias, desde la más pequeña hasta la más trascendente. Como colaboradora del Departamento de Bodega, fue fácil inferir los problemas de las demás áreas ya que existe una interdependencia estrecha.

El impacto de todas las áreas afecta el trabajo de bodega, y se pudo, al tiempo de ejercicio de las labores específicas, seguir investigando las funciones de los demás departamentos. De hecho se detectaron problemas en Sistemas por ejemplo, que de otro modo quizás hubieran pasado inadvertidos

3. Durante las pausas, hora de almuerzo por ejemplo, y después de terminado el horario laboral, se mantuvieron las entrevistas y conversaciones con ejecutivos, administradores y trabajadores. Se dio apertura amplia de información y de estudio y manejo de la misma a la autora.
4. Para explicar esto último, la autora tuvo ingreso autorizado en los diversos archivos y debió hacer su propia investigación. Esto demandó una considerable cantidad de tiempo extra por un lado pero más aún de un estado de alerta constante para alimentar la tesis.
5. Elegir el tema no fue fácil, hubo como proposición inicial: tratar sobre el clima organizacional de las empresas; pero tras muchas y diversas conversaciones con profesionales del ramo y los gerentes respectivos, general y de recursos humanos, se fue demarcando más claramente el objetivo de la autora: hablar de algo que no había sido tratado antes y hacer un análisis fresco que no tuviese competencia. En realidad, fue sobre la marcha en la relación con Mansuera S. A., que finalmente se decidió el tema definitivo, cosa que fue respetada,
6. Luego de haber aceptado la empresa, se habló con la decana de la facultad de Administración de Empresas, muchas veces hasta que la autora halló un tema que la apasionara y que contó con la concurrencia de la decana que al aceptar el tema dio paso para elegir un profesor guía.
7. El diseño del plan de tesis se logró con la ayuda de las sugerencias del profesor guía y de otros profesionales en el campo, por ejemplo, el Gerente Comercial de Electrolux S.A. y el Consultor de Marketing de Service Quality Institute de Minneapolis, Estados Unidos.
8. La definición del marco teórico se comprende como el uso de los conocimientos de la autora, más específicamente sus investigaciones en biblioteca, y su elaboración basada en la definición de Mansuera S. A. de sí misma, termina siendo cotejada con la experiencia de la autora en la exploración propia de la Empresa, sacando sus propios análisis, diagnósticos, y conclusiones.

9. Las primeras observaciones de campo fueron las que significaron la definición del tema definitivo de la tesis. Respecto a estas observaciones y su importancia, véase el capítulo dos.

*CAPITULO IV*  
*OBSERVACIÓN DE CAMPO*

## CAPITULO IV

### 4. OBSERVACIONES DE CAMPO.

Las encuestas de principios gerenciales, valores y actitudes, aplicadas en MANSUERA del 9 de Diciembre 2002 al 31 de Abril del 2003 consistieron de un total de 42 encuestas.

El propósito de esta medición es conocer la percepción que tienen los colaboradores de la empresa. Tienen catorce (14) principios gerenciales, diecisiete (17) valores y cinco (5) actitudes establecidas en MANSUERA S. A.

Estas encuestas se realizaron a nivel de correo electrónico con alcance nacional, tanto en la matriz, agencia Santo Domingo, agencia Guayaquil, agencia norte, agencia Centro, y agencia Villaflora. En la agencia en Cuenca no se realizaron pues su existencia es muy reciente como para obtener información realista y objetiva. La encuesta es anónima.

Los resultados se presentan en tablas de valores, gráficos y comentarios por departamento y totales de la empresa.

#### 4.1 FORMULARIOS

##### 4.1.1 Encuesta sobre el cumplimiento de los Principios Gerenciales practicados por su jefe

## Encuesta anónima

Fecha:	Nombre de su jefe directo:
Departamento:	

Coloque una (x) en el casillero que corresponda

No.	PRINCIPIOS GERENCIALES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
1	¿El tiempo, los materiales, suministros, equipos y personal a cargo de su jefe son aprovechados adecuadamente?				
2	¿Cuándo su jefe delega o encarga una tarea, le provee la información necesaria, entiende Ud. Sus indicaciones, le brinda apoyo necesario?				
3	¿Cuándo usted realiza un excelente trabajo, es recompensado/a o reconocido/a por su jefe, de tal forma que usted es estimulado/a para seguir haciendo las cosas de mejor manera?				
4	¿Promueve su jefe el trabajo en equipo, los intereses son comunes para todos, se siente usted parte del departamento o área para la cual trabaja?				
5	¿Su jefe actúa para que las cosas salgan bien, le ayuda cuando tiene problemas en su trabajo, le da autoridad sobre sus responsabilidades?				
6	¿Su jefe confía en Ud. para que las cosas salgan bien, le ayuda cuando tiene problemas en su trabajo, le da autoridad sobre sus responsabilidades?				
7	¿Su Jefe le capacita para que realice su trabajo, le brinda oportunidades de capacitación y desarrollo de sus habilidades?				
8	¿Las decisiones que toma su jefe son realizadas buscando las mejores alternativas, son analizadas y tomadas oportunamente?				
9	¿Es usted informado por su jefe, sobre las metas y objetivos de la empresa haciéndole saber lo que la empresa espera de usted como colaborador?				
10	¿Su jefe da una respuesta oportuna a las preguntas, necesidades y sugerencias de los colaboradores?				
11	¿Existe un ambiente cordial en su área de trabajo. Ud. Puede consultar abiertamente a su jefe, de tal forma que aprende continuamente?				
12	¿Las reuniones que se realizan en su área de trabajo son productivas y participativas, las decisiones acordadas son puestas en práctica?				
13	¿Es Ud. tratado con dignidad y respeto por su jefe, demuestra interés por Ud. como persona?				
14	¿El compromiso de su jefe con la Filosofía de Calidad Total lo demuestra diariamente con hechos?				

15. ¿Qué número de Principio Gerencial cree Ud. que se cumple menos en MANSUERA? Explique por qué?

16. ¿Que sugerencia haría ud. para que se cumpla este Principio Gerencial?

#### 4.1.2 Encuesta sobre el cumplimiento de los Valores practicados por su jefe

Coloque una (x) en el casillero que corresponda

No.	VALORES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	RARA VEZ	NUNCA
-----	---------	---------	--------------	----------	-------

1	EFICIENCIA.- usa bien e inteligentemente los recursos de la empresa que están bajo su responsabilidad?				
2	PUNTUALIDAD.- cuando se le espera en algún lugar, llega a tiempo, observa los horarios de trabajo establecidos por la empresa?				
3	ETICA.- tiene un alto sentido de honradez, moral, integridad y justicia en sus acciones?				
4	RESPONSABILIDAD.- cumple con las funciones y obligaciones de un jefe, se preocupa por el cumplimiento de las metas y objetivos del departamento y de la empresa?				
5	TRABAJO EN EQUIPO.- se preocupa por la excelencia individual en su colaboradores y promueve el trabajo en conjunto en bien de la Empresa?				
6	VOCACIÓN DE SERVICIO.- está dispuesto a colaborar, a servir con gusto y agilidad a las personas con las que trata?				
7	POSITIVISMO.- Busca usted y encuentra oportunidades para salir adelante en medio de las dificultades a nivel personal y de trabajo?				
8	PASION POR TRABAJAR CON CALIDAD.- reconoce usted que su actitud hacia su trabajo habla de usted como persona? Se esfuerza por hacer bien las cosas desde la primera vez?				
9	BUEN SENTIDO DE HUMOR.- está alegre, disfruta del trabajo, manifiesta su alegría con cada actividad que realiza?				
10	SOLIDARIDAD.- Está usted siempre dispuesto a prestar ayuda a todas las personas y más aún a sus colaboradores en la adhesión a su causa como trabajador de la empresa?.				
11	SENTIDO DE URGENCIA.- realiza lo trabajos con agilidad, hace las cosas bien y a tiempo? Siente que su cumplimiento pronto mejora su imagen como trabajador?.				
12	MEJORAMIENTO CONTINUO Y DE PROCESOS.- Se capacita continuamente, busca nuevas alternativas para mejorar el trabajo departamental?				
13	AMABILIDAD.- Es usted de disposición placentera? Hace sentir cómodos a quienes trabajan con usted o depended de su trabajo? Trata afablemente al cliente?.				
14	HUMILDAD.- es una persona sencilla, con disposición constante para aprender y hacer las cosas bien?				
15	LEALTAD.- habla bien de su empresa, es fiel y lucha por el bienestar de la institución?				
16	SOL (Solo lo necesario Orden y Limpieza).- se preocupa por el bienestar y limpieza de los equipos, máquinas e instalaciones a su cargo?				
17	PROACTIVIDAD es ágil para proveer soluciones, iniciativas prontas y eficientes, se anticipa a las dificultades y problemas diarios?				

18. ¿Qué sugerencias haría ud. Para que se cumplan los valores?

#### 4.1.3 Encuesta sobre el cumplimiento de las Actitudes

1. Cómo contribuye usted al buen ambiente de trabajo? Qué cree usted que podría mejorar y cuál sería su aporte personal para lograrlo?

2. Cómo define usted la comunicación? Se siente entendido? Siente que los demás encuentran en usted entendimiento para ellos? Qué hace usted para entender a los demás y darse a entender?
3. Cómo ayuda usted al cliente a sacar el mayor beneficio de su atención y los productos que la empresa ofrece? Habla usted clara y audiblemente, pregunta al cliente y se cerciora de sus necesidades?
4. Se siente valorado como persona y valora usted a sus colegas reconociendo quiénes son? Cómo responde a las instrucciones de sus superiores? Ve la necesidad de dichas instrucciones y reconoce la importancia de seguirlas?
5. Siente usted que su trabajo lo ayuda a crecer personal y profesionalmente? Qué piensa de su salario, cree que compensa su entrega a la Empresa?

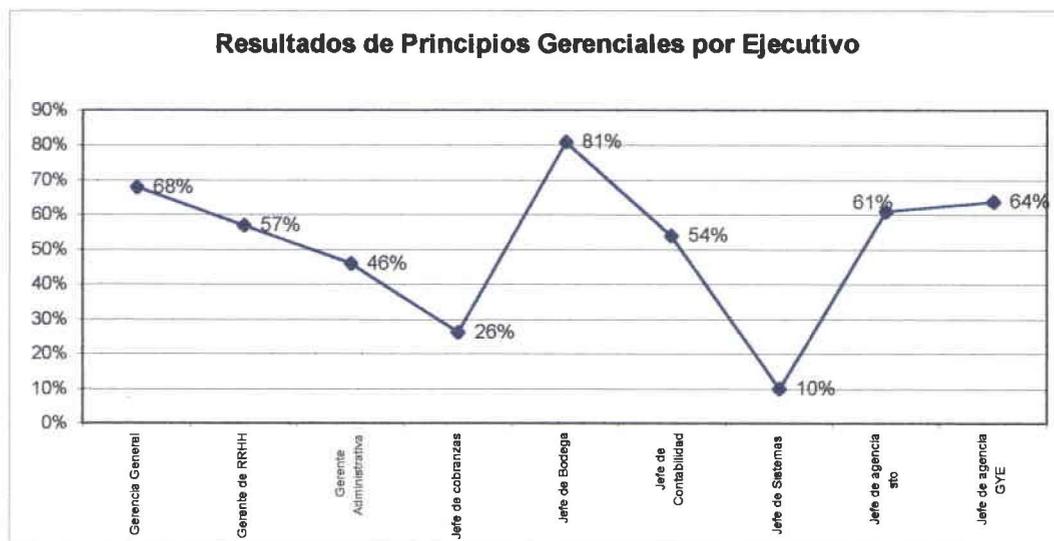
## 4.2 RESULTADOS

### 4.2.1 Principios Gerenciales

#### Resultado de la encuesta MANSUERA S.A.

Departamento	Calificación
Gerencia General	68%
Recursos Humanos	57%
Administración	46%
Cobranzas	26%
Bodega	81%
Contabilidad	54%
Sistemas	10%
Agencia Sto. Domingo	61%
Agencia Guayaquil	64%
<b>Promedio</b>	<b>52%</b>

Fuente: Datos de las Encuestas  
Elaborado por: Dora Torres



Fuente: Datos de las Encuestas

Elaborado por: Dora Torres

El resultado de la encuesta de los principios gerenciales fue que un 52% cumplen estos factores. En el gráfico () vemos que en el departamento de Bodega se cumplen los principios en un 81%. Los departamentos Cobranzas y Sistemas exhiben una severa debilidad, como puede observarse en el gráfico superior, con un 26% en el caso del Jefe de Cobranzas y con un 10% en el del Jefe de Sistemas.

### Resultados de Principios Gerenciales

1.	Maximizar la eficiencia de uso de los recursos a su cargo.	64%
2.	Delegar consistentemente autoridad y responsabilidad.	74%
3.	Reforzar positivamente las conductas deseadas.	28%
4.	Promover activamente el trabajo en equipo.	54%
5.	Desarrollar una actitud preactiva en su triángulo de influencia.	67%
6.	Buscar activamente oportunidades para ayudar a sus colaboradores en su trabajo.	8%
7.	Hacerse accesible para ayudar a sus colaboradores en su trabajo.	25%
8.	Dimensionar la toma de decisiones a cada circunstancia y al alcance de su impacto.	57%
9.	Mantener informados a los colaboradores y mostrarles su papel e importancia en la organización.	43%
10.	Dar respuesta oportuna a las inquietudes, necesidades y sugerencias de sus colaboradores.	51%
11.	Desarrollar en la organización la mentalidad de aprendizaje	70%

	continuo.	
12.	Establecer un estilo de reuniones que las haga justificadas y productivas. Reuniones que monitoreen la salud de la Empresa	43%
13.	Tratar con dignidad y respeto a todos los colaboradores.	79%
14.	Mostrar con hechos el compromiso con la Filosofía de Calidad	64%
PROMEDIO		52%

Fuente: Datos de las Encuestas

Elaborado por: Dora Torres



Fuente: Datos de las Encuestas

Elaborado por: Dora Torres

### 1. **Maximizar la eficiencia de uso de los recursos a cargo.**

Vemos que este factor tiene un 64% del cumplimiento. Según los comentarios de los colaboradores es porque se dañan los equipos con facilidad, y que no saben la razón: o será el mal uso o pésima calidad, o que no tienen mantenimiento necesario. Por otro lado se intenta ahorrar papel, se hacen muchas impresiones inútiles. Es decir hay un desperdicio de tiempo, dinero y recursos.

### 2. **Delegar consistentemente autoridad y responsabilidad.**

El 74% de cumplimiento demuestra que se delegan consistentemente autoridad y responsabilidad. Un problema manifiesto es que, algunas veces, se delegan las mismas tareas en varias personas y no se respetan sus funciones específicas. O por otro lado se carece de suficiente información adecuada y completa para las ventas, por ejemplo en cuanto a crédito, descuentos o promociones, hay que crear nuevas políticas y explicaciones del por qué de las limitaciones existentes.

**3. Reforzar positivamente las conductas deseadas.**

Es importante motivar o dar estímulo a quien trabaja con la Empresa por haber hecho un buen trabajo, o a otras personas que han tratado, en su ejercicio de cumplir su trabajo y se puede asignar a una persona, el comunicarlo por medio de e-mail. Como aquí se ve un 28% de cumplimiento que es muy bajo. Existe una debilidad para la empresa en cuanto a reconocimiento y comunicación de reconocimiento.

**4. Promover activamente el trabajo en equipo.**

Este factor tiene el 54% de cumplimiento, por la falta de capacitación (actualizar ) o entrenamiento, y el estímulo se da por sentado. Como por ejemplo sobre trabajo en equipo, o servicio al cliente, etc., hay algunos colaboradores que en sus respectivos círculos de acción fomentan la competencia desleal a base de chismes, cuentos y egoísmo.

**5. Desarrollar una actitud pro-activa en su triángulo de influencia.**

Este valor medianamente bueno, de 67% revela que existe una actitud independiente a nivel individual, más bien que el fomento del crecimiento del triángulo de influencia

**6. Buscar activamente oportunidades para ayudar a sus colaboradores en su trabajo.**

Solo el 8% de los colaboradores buscan oportunidades para ayudar a sus colaboradores en su trabajo, son muy pocos los que lo hacen porque cada uno está envuelto en lo suyo y no se preocupa por el otro evidenciando una mal entendida manera de sobrevivir en el empleo. En ocasiones tienen funciones limitadas, o las personas están muy concentradas en su trabajo como para extenderse hacia otros.

**7. Hacerse accesible para ayudar a sus colaboradores en su trabajo.**

El 25% de colaboradores dan oportunidades de capacitación o alimentación del conocimiento de sus colaboradores, esto se da por la falta de capacitación específica para cada área.

**8. Dimensionar la toma de decisiones a cada circunstancia y al alcance de su impacto.**

Este valor, nuevamente regular de 57%, demuestra que de nuevo, falta preparación y las cosas se manejan a un nivel más superficial de lo que óptimamente se necesita.

**9. Mantener informados a los colaboradores y mostrarles su papel e importancia en la organización.**

En un 43% nada más, se cumple esta premisa. No debería esperarse que el personal improvise, sino que fomentando la iniciativa propia, los miembros del conjunto departamental, por ejemplo, deberían estar al tanto de todo aquello que les compete con relación no nada más a su área sino a otras en las cuales su desempeño impacte.

**10. Dar respuesta oportuna a las inquietudes, necesidades y sugerencias de sus colaboradores.**

El comportamiento es de un 51%, debido a que no se atienden rápidamente los pedidos ya sea por parte de sistemas por falta de otros documentos y oportunidad en la atención que dispensa en caso de las agencias. Falta comunicación en averiguar las cosas.

**11. Desarrollar en la organización la mentalidad de aprendizaje continuo.**

Existen el 70% de cumplimiento de este factor lo cual es positivo e invita al crecimiento y la mayor prolijidad en cultivar una mentalidad de imagen.

**12. Establecer un estilo de reuniones que las haga justificadas y productivas. Reuniones que monitoree en la salud de la Empresa.**

El 43% de la calificación de cumplimiento establece que las reuniones son justificadas y productivas, y que en ellas se permite la proposición de ideas claras que fomentan el objetivo de las oportunidades del mercado y su servicio. En caso de departamento de ventas, bodega y importaciones es importante, no solo ver los datos estadísticos o cantidad de ventas o pedidos sino también se deben analizar los hechos, por ejemplo en tanto y en cuanto se refiere a aplicar lo planificado en un tiempo límite. Y en esto es pertinente, se recalca, más y mejor organización de tiempo y trabajo.

**13. Tratar con dignidad y respeto a todos los colaboradores.**

Solo el 79% cumplen con esto. Por qué se dice "solo", porque en el caso del respeto mutuo, de éste depende el engranaje mismo de una institución cualquiera. Y aunque la calificación es buena, es necesario que este porcentaje suba al 100% pues, para ilustrar, el respeto es igual que el aceite que hace que las partes de cualquier artefacto o máquina, se muevan de forma fluida, en este caso, en la empresa. La consideración que prima puede y debe generalizarse más.

**14. Mostrar con hechos el compromiso con la Filosofía de Calidad Total.**

La empresa se tiene un 64% del compromiso con la Filosofía de Calidad Total. Se están al momento implementando más estrategias y políticas departamentales que acercan cada vez más a la Empresa a los objetivos siempre actualizados de esta filosofía, que más que escuela de pensamiento es un modus operandi de progreso

#### 4.2.2 Valores

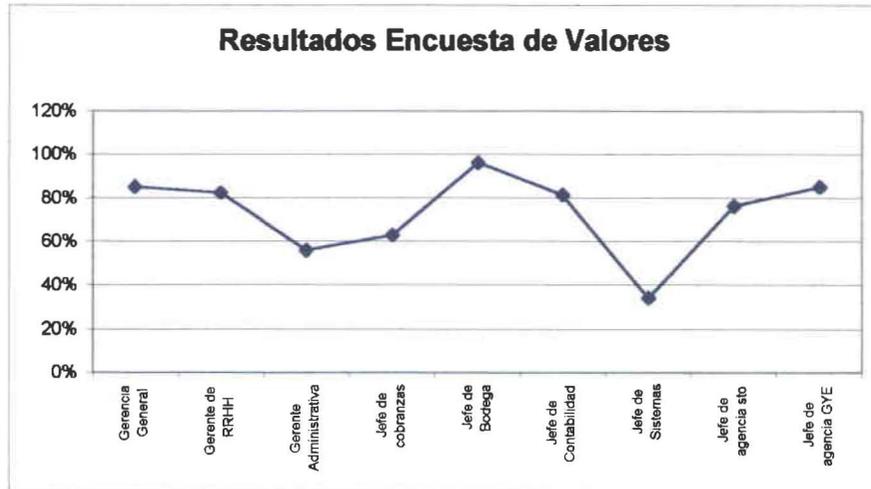
1. Eficiencia
2. Puntualidad

3. Ética
4. Responsabilidad
5. Trabajo en equipo
6. Vocación del servicio
7. Positivismo
8. Pasión por trabajar con calidad
9. Buen sentido del humor
10. Solidaridad
11. Sentido de urgencia
12. Mejoramiento continuo personal y proceso
13. Amabilidad
14. Humildad
15. Lealtad
16. SOL
17. Pro-actividad

**Resultado de la encuesta  
MANSUERA S.A.**

Departamento	Calificación
Gerencia General	85%
RRHH	82%
ADMINISTRACIÓN	56%
CRED. Y COBR	63%
BODEGA	96%
CONTABILIDAD	81%
SISTEMAS	34%
AGENCIA Sto. Domingo	76%
AGENCIA Guayaquil	85%
<b>Promedio</b>	<b>73%</b>

Fuente: Datos de las Encuestas  
Elaborado por: Dora Torres



Fuente: Datos de las Encuestas  
Elaborado por: Dora Torres

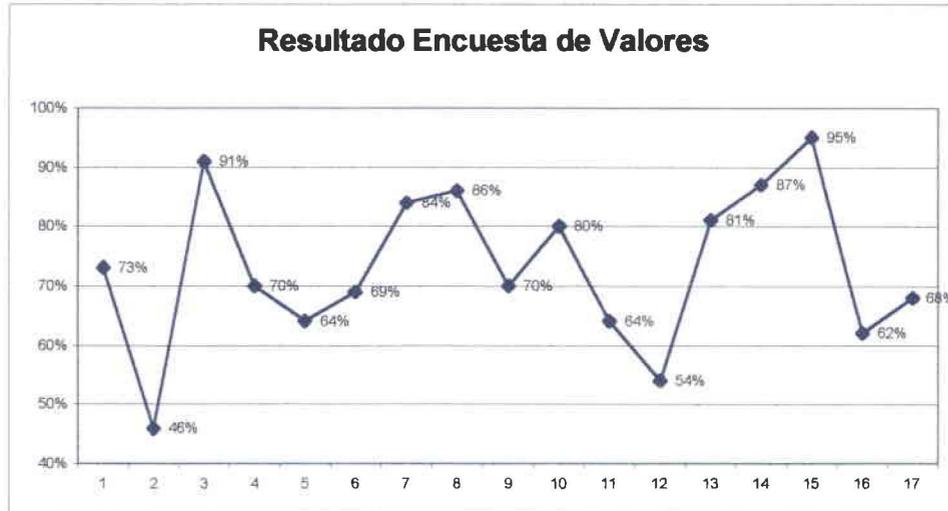
Los resultados de valores según el gráfico es mejor que en el caso de los principios, lo cual es prometedor, ahora, hay un 73% que practican a conciencia los valores. Sin embargo, en el departamento de Sistemas es clara una debilidad valuada en 34% de lo óptimo, lo cual es grave cuando se considera que Sistemas es como el sistema nervioso de un organismo, es decir esta debilidad incide en todas las demás áreas. La segunda debilidad más severa se detecta en el departamento de Administración, y aquí el valor debería ser más alto pues controla la calidad total en procesos, desarrollo de procesos y manejo de personas, de modo que su responsabilidad afecta la motivación de las áreas que dependen de ella.

#### Resultados de la encuesta Valores

1	Eficiencia	73%
2	Puntualidad	46%
3	Ética	91%
4	Responsabilidad	70%
5	Trabajo en equipo	64%
6	Vocación del servicio	69%
7	Positivismo	84%
8	Pasión por trabajar con calidad	86%
9	Buen sentido del humor	70%
10	Solidaridad	80%
11	Sentido de urgencia	64%
12	Mejoramiento continuo personal y de procesos	54%
13	Amabilidad	81%
14	Humildad	87%
15	Lealtad	95%

16	SOL	62%
17	Pro-actividad	68%
<b>PROMEDIO</b>		<b>73%</b>

Fuente: Datos de las Encuestas  
Elaborado por: Dora Torres



Fuente: Datos de las Encuestas  
Elaborado por: Dora Torres

Estas fluctuaciones obvias hacen necesario un grado de estabilidad que proteja a la empresa a nivel global, Es como una "arritmia". Se puede vivir con arritmia, pero no es una vida a plenitud, entonces cuando la arritmia puede ser corregida, debe serlo. No se debe aceptar como una condición irremediable porque en este caso no lo es.

#### 4.2.3 Actitudes

##### Resultado de la encuesta de Actitudes

Departamento	Calificación
Gerencia General	80%
RRHH	75%
ADMINISTRACIÓN	84%
CONTABILIDAD	72%
CRD. Y COBR	71%
SISTEMAS	66%
VTAS X MAYOR	74%
BODEGA	75%
AG. GYE	91%
AG. STO	84%
<b>Promedio</b>	<b>86%</b>

Fuente: Datos de las Encuestas  
Elaborado por: Dora Torres



Fuente: Datos de las Encuestas  
Elaborado por: Dora Torres

El promedio general en este campo es bastante bueno y prometedor como se puede apreciar. Las actitudes son el fundamento sobre el cual se puede construir, corregir, y crecer como empresa. Estando las disposiciones generales de conducta en este estado, los demás campos pueden más fácilmente superarse.

#### Resultado de la encuesta Actitudes

Ambiente de trabajo	76%
Comunicación	73%
Orientación al cliente	80%
Reconocimiento	69%
Satisfacción/Trabajo	75%

Fuente: Datos de las Encuestas  
Elaborado por: Dora Torres



Fuente: Datos de las Encuestas

Elaborado por: Dora Torres

Este último gráfico representa para enfatizar, como los valores en sí mismos se observan en Mansuera S. A. como institución, y vale el énfasis para demostrar que en realidad la empresa se sale de lo común y tiene muchas perspectivas positivas, lo cual en vista de la crisis económica actual y según lo publicaran noticias recientes de la Cámara de Industriales de Guayaquil, más de dos mil (2000) empresas han cerrado en el año 2001 y siguen cerrando empresas, en especial medianas y pequeñas, y hasta el momento doscientas (200) conocidas abandonado el País.

*CAPITULO V*  
*ANÁLISIS FUNCIONAL Y*  
*ELABORACIÓN DE PERFILES*

## CAPITULO V

### 5. ANÁLISIS FUNCIONAL Y ELABORACIÓN DE PERFILES

Para cumplir el objetivo planteado en el capítulo tres y determinar las funciones de acuerdo al perfil correcto, se realiza un análisis y revisión de los diagnósticos realizados por la autora y por los colaboradores.

El método de DACUM (Developing Curriculum) y el análisis funcional se utilizan como herramientas para identificar las competencias laborales inherentes al ejercicio de una función ocupacional.

#### 5.1 MÉTODO DE DACUM

El método DACUM es una metodología de análisis cualitativo del trabajo que sigue la lógica del análisis ocupacional de tareas y perfiles. Tales funciones pueden estar relacionadas con una ocupación, una empresa.

Para la elaboración de perfiles se enfatiza la matriz de DACUM y el mapa funcional. La matriz de DACUM trabaja un área amplia de responsabilidades que está conformada por varias tareas.

El método DACUM se basa en el trabajo conjunto de colaboradores y supervisores quienes, mediante la técnica de lluvia de ideas, describen sus ocupaciones.

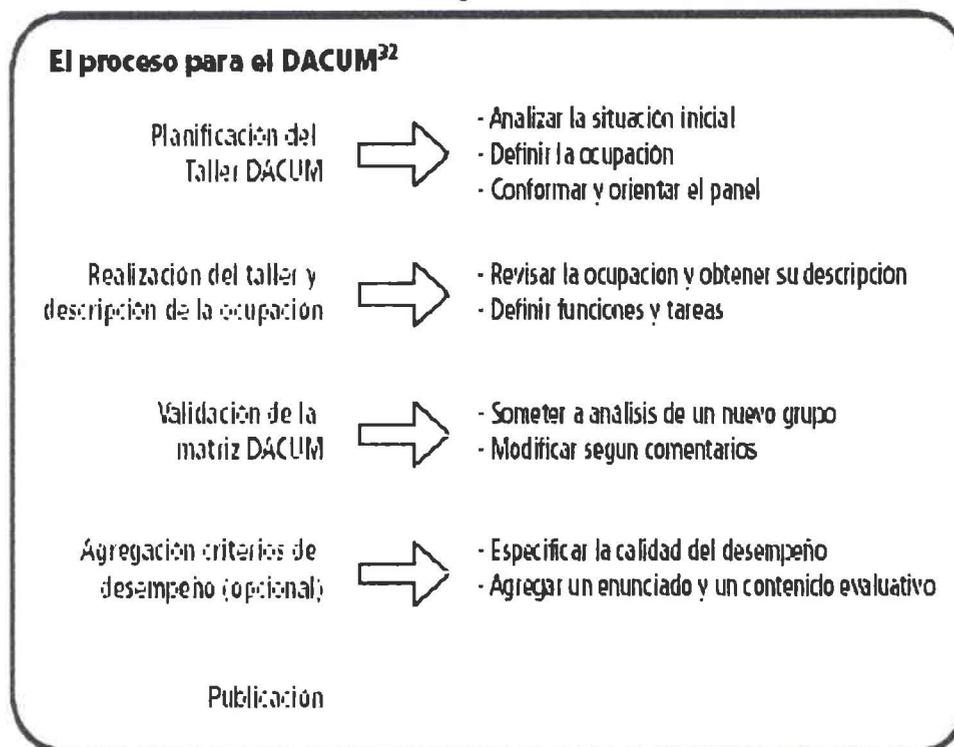
El proceso de elaboración de una descripción ocupacional mediante la técnica del DACUM tiene varios pasos fundamentales:<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> María Irigoin, Fernando Vargas, COMPETENCIA LABORAL,

- ★ Planificación del taller DACUM
- ★ Ejecución del taller
- ★ Elaboración de la descripción ocupacional
- ★ Validación
- ★ Incorporación de criterios de desempeño
- ★ Revisión Final
- ★ Publicación

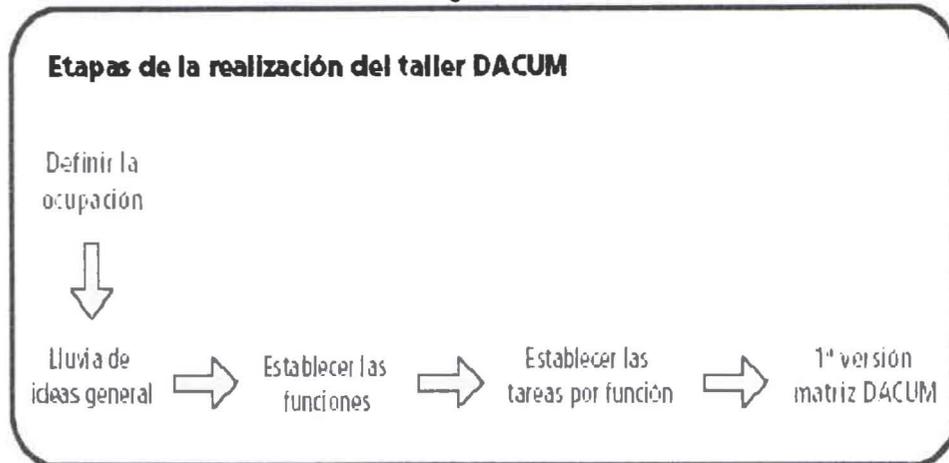
Figura 5.1



La planificación del taller DACUM es la identificación de las necesidades de análisis de ocupaciones de la empresa enmarcada en un diagnóstico conjunto de sus problemas de capacitación es decir la identificación de las ocupaciones que serán analizadas.

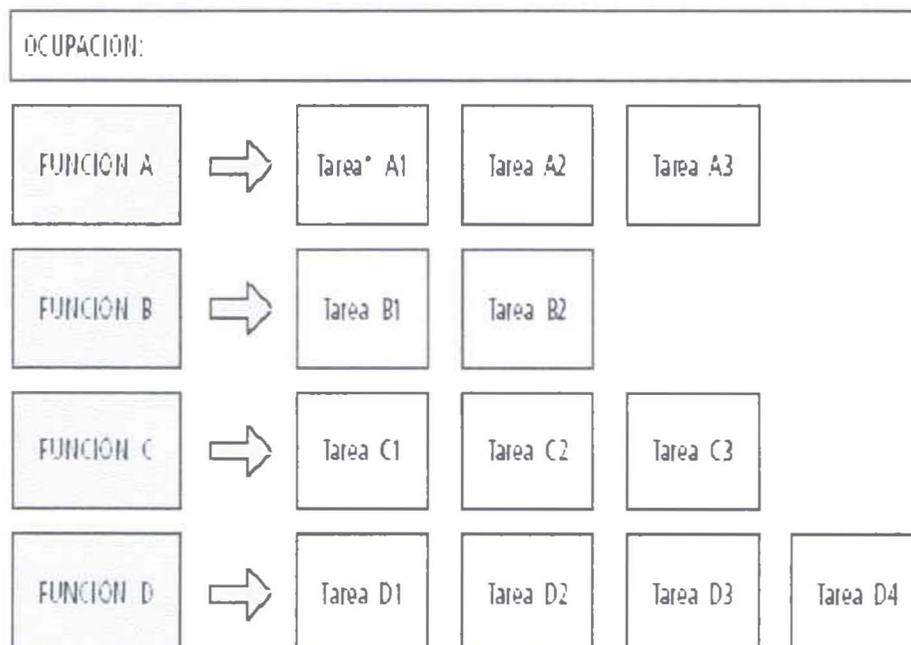
El segundo paso después de la elaboración de planificación es la realización del taller y descripción de la ocupación. Ver figura 5.2.

Figura 5.2



En la primera etapa, para definir ocupación se establece el objetivo de la misma bajo análisis. La segunda etapa, la lluvia de ideas general con todas las funciones y tareas que los miembros del grupo libremente escriben. Y las dos penúltimas etapas: establecer las funciones que componen las ocupaciones bajo análisis. Una vez logrado este propósito se procede a establecer que tareas integran cada función. Finalmente ya una vez terminadas las dos penúltimas etapas se realiza una depuración y se establecen las funciones para la realización de la Matriz de DACUM. Para darnos cuenta cómo es la matriz ver la Figura 5.3

Figura 5.3  
Modelo básico de la matriz DACUM



El cuarto proceso del método, la validación de la matriz DACUM, una vez terminada la realización de la matriz es establecer la solidez y la representatividad del trabajo que se describe.

En los últimos procesos, la posibilidad es de incluir criterios de desempeño y salvar así una de sus más fuertes debilidades hacia la evaluación. La publicación, deber ser convocada con los ejecutivos de la empresa para ser publicada ya que la matriz debe ser divulgada y utilizada para los fines de capacitación, reclutamiento y diseño de programas.

## 5.2 ANÁLISIS FUNCIONAL

El **análisis funcional** se aplica de lo general a lo particular, también se deben identificar funciones delimitadas zarpándolas de un contexto laboral específico, este análisis como ya se ha dicho, se basa en la relación causa-consecuencia.

En el análisis funcional se enfatiza el mapa funcional que no es organigrama, ni un diagrama funcional, ni una descripción de las operaciones técnicas de la organización. El mapa funcional consiste en los resultados que se obtienen a través de la evaluación de la actividad y de los perfiles de las personas.

Los pasos de este método son los siguientes: Fijar el propósito, es decir, establecer el propósito y alcance del análisis a efectuar; desarrollar el mapa funcional; identificar las unidades de competencia, redactar los elementos de competencia; y redactar los perfiles del puesto.

El análisis funcional concluye cuando se identifican aquellas funciones que corresponden a logros que son alcanzables por una persona, sus realizaciones profesionales. Más adelante se muestra un modelo del mapa funcional desarrollado.

En el presente trabajo se presentarán cuatro áreas necesarias al aplicar los métodos, analizando y enfocándolos con los diagnósticos realizados en los anteriores capítulos.

## 5.3 APLICACIÓN DE MÉTODO DE DACUM EN MANSUERA S.A.

*Planificación:* Los diagnósticos de la empresa se presentan en los capítulos anteriores. Con la ayuda del campo de observación podemos analizar cuál es el área que necesita analizarse a fondo.

Tanto en las encuestas, como en el análisis exploratorio, existen algunas áreas débiles que pueden afectar a la empresa, en algunas se hace necesario definir funciones, y en lo que respecta al ejercicio laboral de la autora y su experiencia hay comentarios adicionales.

Las áreas por analizar:

- \* Administración de Recursos Humanos
- \* Administración de Sistemas
- \* Gerente de Marketing y Ventas
- \* Asistente de Bodega

Ya una vez hecho el análisis por cada área con sus lluvias de ideas, se hace una depuración del análisis. Ven anexos.

Cada área están mencionadas las funciones de acuerdo como debe ser y comparable con la información recopilada de la empresa. Algunas de las funciones son necesarias para aplicar en la empresa, como por ejemplo en el área de Marketing y ventas existe pero no tienen definidas sus funciones, cuando ésta área es importante para la empresa.

## 5.4 APLICACIÓN DE ANÁLISIS FUNCIONAL EN MANSUERA

El análisis funcional que se presenta a continuación, permite identificar de forma concisa, puntual y objetiva a las cuatro áreas en cuestión ya identificadas en la aplicación del método DACUM para establecer tanto recursos de mejoramiento como medios de fortalecimiento de competencias ya establecidas.

### 5.4.1 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

<b>Título de Cargo:</b> Gerente de Recursos Humanos
<b>Propósito principal:</b> Planificar e implementar las políticas estratégicas de RRHH, y selección de estrategias de RRHH para mejorar los resultados de la empresa.
<b>Unidades de Competencias:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar y diseñar el puesto de trabajo.</li> <li>2. Reclutamiento y selección de personal</li> <li>3. Programar la Inducción personal</li> <li>4. Capacitación y Desarrollo</li> </ol>

**Realizaciones profesionales o elementos:**

- 1.1 Planificar y organizar el puesto de trabajo
- 1.2 Hacer un análisis del puesto de trabajo.
- 1.3 Evaluar
- 1.4 Tomar decisiones
  
- 2.1 Entrevistar
- 2.2 Evaluar competencias
- 2.3 Evaluar y recopilar vitae
- 2.4 Examinar conocimientos y destrezas
- 2.5 Examinar inteligencias o adaptaciones psicológicas
  
- 3.1 Implementar diseños para la inducción personal
- 3.2 Planificar y organizar entrevistas con Gerente General
- 3.3 Instruir y adaptar al personal nuevo con conceptos básicos
- 3.4 Conocer los reglamentos y la estructura de la empresa
- 3.5 Aprender procesos
  
- 4.1 Evaluar el desempeño y los niveles de desempeño
- 4.2 Determinar las necesidades de capacitación.
- 4.3 Identificar las dimensiones del rendimiento del personal.
- 4.4 Establecer un plan de capacitación y plan de estratégico de capacitación
- 4.5 Crear políticas de crecimiento en el personal de la empresas.

**Perfiles:**

- ★ Conocimientos y experiencias en Administración de Recursos Humanos:
  - Organización
  - Planificación
  - Dirección
  - Ejecución
  - Supervisión y Control.
- ★ Persona con dotes de excelencia o manejo humanista.

**5.4.2 ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS**

**Título de Cargo:** Gerente de Sistemas

**Propósito principal:** Planificar y Organizar todas las funciones del área a fin de proporcionar un servicio eficiente en el manejo de la información automatizada a todos los usuarios de la empresa.

**Unidades de Competencias:**

1. Planificar el desempeño en términos de eficiencia para Mansuera S. A. específicamente.
2. Organizar el ejercicio laboral de manera que satisfaga las necesidades del usuario antes de que éste las exija.
3. Capacitar permanente a todos los usuarios en el manejo eficiente de los sistemas, programas diseñados por la empresa, así como en las mejoras de nuevas opciones que es se implementen.
4. Permitir desarrollar o generar a los usuarios sus propios reportes de acuerdo a las necesidades del área y al nivel de sus competencias.

**Realizaciones profesionales o elementos:**

- 1.1 Diversificar el departamento para que atienda a cada miembro del grupo Baca con prolijidad.
- 1.2 Aumentando personal capacitado.
- 1.3 Dividiendo físicamente el área para que no haya confusión de informes.
- 1.4 Especificar la labor de cada persona en sub-área para que las operaciones sean diligentes y puntuales.
- 1.5 Ejecutar periódicamente auditorias que mantengan en orden la información y revisen la eficiencia de los personeros del departamento, en general y por sub-áreas.
  
- 2.1 Tener una caja de sugerencias para que el cliente pueda hacerlas libre de prejuicios.
- 2.2 Invitar al cliente a expresar sus opiniones y hacer uso de la caja de sugerencias.
- 2.3 Tomar en cuenta de forma seria las sugerencias del cliente en las reuniones periódicas.
- 2.4 Buscar soluciones prácticas a los problemas planteados y reforzar las fortalezas señaladas.
- 2.5 Realizar pronósticos de acuerdo a las sugerencias en un tiempo dado, para anticipar los requerimientos del mercado.
- 2.6 Estudiar el comportamiento del contexto socio-económico y político del País para extraer la necesidad individual del cliente.
  
- 3.1 Planificar un programa para la implementación de nuevos diseños.
- 3.2 Realizar un plan de capacitación del manejo del sistema y del programa.
- 3.3 Planificar un cronograma para dar entrenamiento a los usuarios.
  
- 4.1 Planificar reuniones con los usuarios para la realización de nuevos reportes.
- 4.2 Diseñar nuevos reportes para sus usuarios para su comodidad de obtener información.
- 4.3 Implementa y Ejecutar los nuevos diseños realizados por los usuarios.

**Perfiles:**

- ★ Conocimientos de Sistemas y del programa "Oracle".
- ★ Conocimientos básicos de la Administración de Sistemas
  - Planificar
  - Organizar
  - Diseñar
  - Implementar
  - Ejecutar
  - Supervisar y controlar
- ★ Experiencia en manejo de Sistemas y Programa.
- ★ Actualización de conocimientos modernos de Sistemas y Programa.
- ★ Persona con dotes de líder en sistemas.

**5.4.3 DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS****Título de Cargo: Gerente de Marketing y Ventas**

**Propósito principal:** Planificar, organizar, controlar, motivar y dirigir funciones, objetivos, estrategias, planes y programas de Marketing y ventas para aumentar la participación de la empresa en el mercado, asegurar la satisfacción al cliente y alcanzar los objetivos de ventas de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

**Unidades de Competencias:**

1. Diseñar el plan general de marketing y ventas.
2. Organizar funciones y tareas.
3. Supervisar y ejecutar los planes y programas de ventas.
4. Capacitar al personal de ventas en técnicas modernas de ventas y forma permanente.
5. Controlar los resultados de ventas del área, territorio e individualmente, para evaluar el cumplimiento de objetivo, en forma diaria, semanalmente, mensual, semestral y anual.
6. Diseñar y ejecutar el plan anual del mercado de la empresa.
7. Reportar a Gerencia los resultados de ventas y de marketing.
8. Coordinar con todas las área, departamento de ventas y la ejecución de planes de tareas, fermentando el trabajo en equipo.

**Realizaciones profesionales o elementos:**

- 1.1 Marketing
  - ★ Elaborar plan de construcción de marca
  - ★ Estudios de mercado para lanzamiento de productos
  - ★ Material POP (point of purchase) para identificación de marcas y

creación de necesidad de compra

- ★ Elaboración y pauta en medios masivos y alternativos (tv. Radio, prensa, revistas, vallas, materiales de apoyo esferas, camisetas, gorras, bolsos, etc.)
- ★ Plan económico de inversión de publicidad.

## 1.2 Ventas

- ★ Plantear estrategias de ventas
- ★ Promociones
- ★ Política de precios y plazos
- ★ Cadena de distribución.

2.1 Determinar funciones para el correcto funcionamiento es decir existen estrategias y quienes las deben cumplir.

2.2 Organizar vendedores para dedicación específica.

2.3 Organizar y planificar eventos.

2.4 Revisión de funciones en los departamentos nuevos que no haya repeticiones.

3.1 Supervisar el cuadro cronológico planeado para cumplir.

3.2 Controlar los planes seguidos en cada mes, semestral o anual.

3.3 Revisar los planes mensualmente, y hacer cambios estratégicos, cambiar políticas, implementar nuevas o seguir con el mismo que estaba planificado.

4.1 Capacitar los medios electrónicos como Internet, dirección electrónica que ayudan a acortar los tiempos de comunicación y técnicas de ventas.

4.2 Saber vender, saber manejar objeciones.

4.3 Motivar para poder enfrentar este mercado tener la actitud de hacerle frente.

5.1 Revisar los planes de macro trimestralmente, los trimestrales se los revisan mensualmente y los micro planes o mensuales se los revisan semana a semana.

5.2 Cambiar estrategias sobre la marcha si es necesario y reaccionado a la competencia y mercado inmediatamente.

4.1 Medir el crecimiento de mercado año por año para analizar la situación política y económica del país y factores externos como guerras, precios de petróleos, etc.

4.2 Ejecutar los planes cada año.

4.3 Analizar los planes para saber cual es el tamaño de mercado para cada año y que participación del mismo tendrá la empresa tomando en cuenta el plan de ventas para dicho año.

7.1 Los reportes de lo realiza de manera mensual e manera pormenorizada en ventas, cuanto se vendió y porque, cuanto se dejo de vender y porque.

- 7.2** Analizar las ventas y cobranzas para medir la cartera vencida y se proyecta las ventas del siguiente mes. Se saca que porcentaje se tuvo dicho mes y analizan los puntos a favor y en contra del mercado para la consecución de objetivos.
- 7.3** Presentar inversiones de marketing y se evalúa los resultados que con dichas inversiones se logro, y proyectar las inversiones de los siguientes meses.
- 8.1** Integrar a todo su equipo en la razón de ser de la empresa, es decir, contabilidad, importaciones, bodega, todos trabajan por que la empresa venda.
- 8.2** Fomentar una conciencia de la principal función de la empresa en todos sus integrantes.

**Perfiles:**

- ★ Estudios en Administración de empresas o Marketing.
- ★ Conocimiento del mercado
- ★ Persona entre 26 y 40 años ( por madurez para la toma de decisiones y que maneje conceptos actuales de marketing y estrategias).
- ★ Manejo de PC y sus herramientas
- ★ Ingles
- ★ Facilidad para tomar decisiones bajo presión.
- ★ Facilidad de relacionarse con las personas.

#### 5.4.4 AYUDANTE DE BODEGA

**Título de Cargo:** ASISTENTE DE BODEGA

**Propósito principal:** Planificar, organizar, controlar y inventariar las importaciones y compras de repuestos de vehículos. Evaluar y corregir los inventarios para cuadrar el sistema de kardex.

**Unidades de Competencias:**

1. Realizar recepción de inventario
2. Controlar y evitar los riesgos de devoluciones.
3. Ingresar al sistema operativo las importaciones y compras para realizar las ventas de repuestos.
4. Realizar y analizar el inventario.

**Realizaciones profesionales o elementos:**

- 1.1 Verificar las importaciones con seguro
- 1.2 Clasificar la mercadería
- 2.1 Recepción de las devoluciones

- 2.2 Verificar autorización del jefe
- 2.3 Realizar notas de crédito
  
- 3.1 Realizar las notas de ingresos
- 3.2 Realizar las transferencias de las agencias
- 3.3 Realizar el sistema KANBAN para las agencias.
- 3.4 Imprimir etiquetas para despachar
  
- 4.1 Identificar el problema y corregir los errores del sistema de kardex que afectan al sistema de inventario.
- 4.2 Informar los problemas de sistemas al departamento de sistemas.

**Perfiles:**

- ★ Conocimientos básicos del manejo de inventarios, ingresos.
- ★ Conocimientos básicos de contabilidad.
- ★ Conocimiento de manejo de PC.

En conclusión, estos esquemas, aunque apuntan a dos áreas en que se presentan debilidades que pueden afectar a la institución en conjunto, pueden, de ser utilizados, reforzar esos departamentos: Sistemas y Administración de Recursos Humanos, de manera que los cuellos de botella se eliminen.

Gracias al mercado cautivo se han mantenido las ventas, sin embargo pueden presentarse peligros por falta de mejor dirección en ventas y a su personal. Es necesario por ende, crear Gerencia de Ventas para monitorear más directamente esta actividad y sus procesos lo cual procuraría de forma más puntual, el desarrollo de la Empresa.

La autora espera que los análisis aquí presentados sirvan el propósito de demostrar la efectividad de competencias laborales en un caso específico: Mansuera S. A., y prueben que es dable que las empresas Ecuatorianas puedan en sus diferentes ramos de actividad, proveerse de los mecanismos expuestos para su crecimiento y el del País.

## *CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES*

## CONCLUSIONES

- ★ MANSUERA S. A. es un importante rubro dentro de la comercialización de repuestos para automotrices.
- ★ Desde 1983 MANSUERA se dedica, con éxito, a la importación, distribución y venta de repuestos de vehículos de marca Toyota, también ha implementado nuevas estrategias potenciales del producto en el mercado, como las ventas de repuestos de otras marcas, así como los repuestos de marca MAZDA.
- ★ La empresa aplica la filosofía japonesa de “Kaizen” (mejoramiento continuo) y Kaizen (Justo a Tiempo) desde hace algunos años, contribuye a las exitosas operaciones de la compañía.
- ★ Actualmente la empresa cuenta con gran variedad de repuestos además de dar asesoramiento en la apertura de nuevas agencias.
- ★ Como indican los diagnósticos existen fortalezas y oportunidades porque los valores y actitudes positivas y asertivas, constituyen el cimiento de su evolución.
- ★ Mansuera es parte importante y activa de CASABACA S.A.
- ★ La filosofía de trabajo y de accesibilidad al mercado que se está usando es: “Jishuken” que significa “autodidacta” y se refiere a las mejoras que se pueden hacer en base al círculo de “Schewart”, es decir de planificación, ejecución, verificación, y la toma de acción llevada a cabo a través de Equipos de Mejora de Procesos.
- ★ De acuerdo al estudio realizado se ha comprobado que gracias a la gestión de Recursos Humanos, las respuestas de sus personeros han sido altamente positivas y los procesos de inducción, capacitación y crecimiento siguen desarrollándose, venciendo los desafíos propios de la naturaleza humana y el contexto inestable de la geografía nacional.

- ★ La pasante ha tenido indiscutida e incondicional cooperación y candidez de parte de Mansuera S. A. para el desarrollo de su tema de tesis, lo cual ha incidido definitivamente en la obtención de información para su desarrollo efectivo.
- ★ La autora ha recibido directamente, prueba de que Mansuera S. A. cree y promueve el crecimiento de su personal, pues ha recibido y sigue recibiendo capacitación y nuevos desafíos a su profesión.

## RECOMENDACIONES

- \* Aunque en cada capítulo se han analizado y especificado las recomendaciones pertinentes a áreas problema, se podría recalcar que los espacios que Mansuera S. A., tiene para superarse, no son espacios de estancamiento, pues se les está dando tratamiento progresivo.
- \* Los procesos pueden ser más ágiles y pueden anticiparse a los problemas que la economía presente, a través del estudio de la supervivencia de otras empresas en períodos de crisis, como por ejemplo, las que en Argentina han podido salvar los obstáculos del colapso.
- \* La Dirección de Marketing y Ventas necesita ser creada para aliviar a la Gerencia General y motivar específicamente todos los procesos de ventas, del mismo modo podría crearse la Gerencia o el Departamento de Importaciones para que éste, capacitado según su área, actualizando su competencia específica, pueda, aunque sea redundante, agilizar a la Gerencia General, confiriendo a su área de manejo atención indivisa.
- \* Es indispensable que el Departamento de Sistemas se agilice a través de la actualización permanente de equipos y programas. Además es muy importante que se subdivida para atender a cada empresa del Grupo Baca de forma más competente y oportuna.
- \* La comunicación y la interacción humana en el Departamento de Producción puede estimularse más con la aplicación de métodos de psicología laboral para que no se aisle de los demás departamentos y se sienta más motivado y más parte de Mansuera S. A. Es indispensable por parte de la Administración reconocer es esfuerzo y someter al esfuerzo a mayor y más productiva capacitación.
- \* Es importante mantener nimiedades de conducta que pueden convertirse en cuellos de botella respecto a eficiencia, no solo al mínimo, sino de ser posible, cortarlas de raíz. No dar curso a chismes por ejemplo, fomentar un espíritu generoso que sea leal a la institución y proveer un ambiente

positivo y pro-activo que no permita la intromisión de problemas individuales al engranaje general.

# *BIBLIOGRAFÍA Y SEMINARIOS*

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. GESTION DE COMPETENCIAS, Claude Levy-Leboyer, Gestión 2000.com, España, 2001.
2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Fred R. David, quinta edición, editorial Prentice Hall, 1997.
3. COMPETENCIA LABORAL, Fernando Vargas, Acrobat Adobe, México, 2002.
4. ENCICLOPEDIA DE MANAGEMENT, L. Bitter / J. Reasmsey, Oceano/Centrum, Barcelona, 1995
5. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, Leong Schiffman, Printice Hall, Séptima Edición, México, 2000.
6. DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Gomes Mejia, Pearson Education, tercera edición, Madrid, España, 2001..

## **SEMINARIO**

COMPETENCIA LABORAL, Instructor por: Dr. Luis Román Brito, Recursos Humanos, INNOVA consultores, Marzo 2003

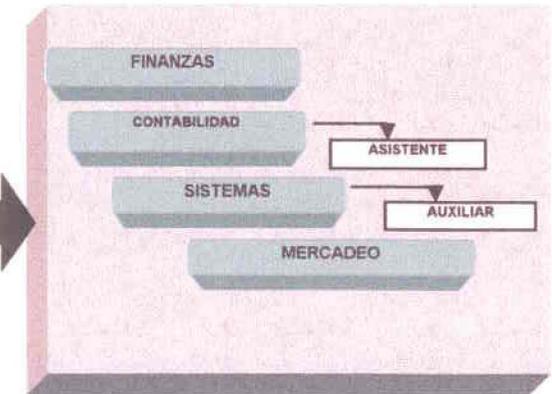
# ANEXOS

# ANEXO A

# ORGANIGRAMA MANSUERA

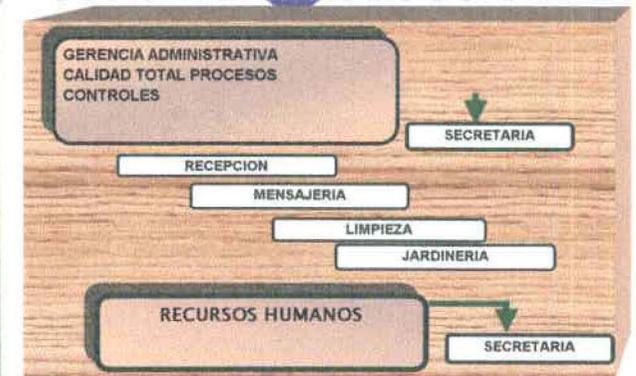
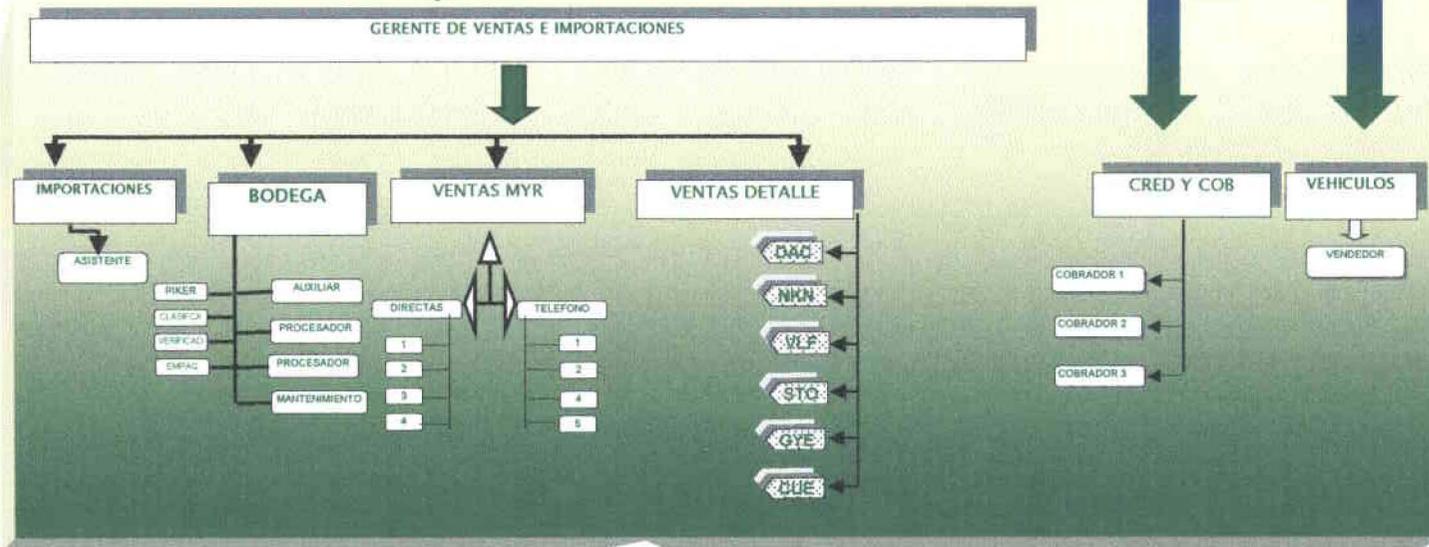


## SOPORTE DIRECCION



# PRODUCCION

## SOPORTE PRODUCCION



# ANEXO B

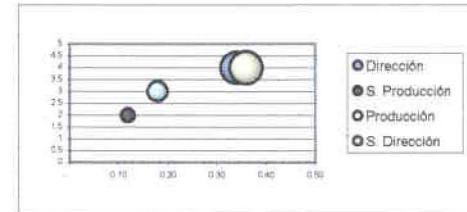
## MATRIZ DE EVALUACION DE VALORES

Calificacion	escala	
1	0%-25%	Bajo
2	26%-50%	Regular
3	51%-75%	Bueno
4	76%-100%	Muy Bueno

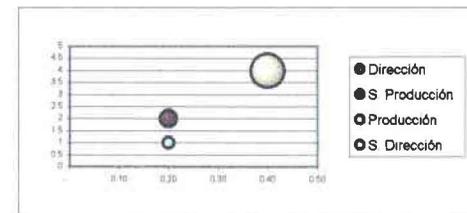
Nota:  
Eje X = Peso  
Eje Y = Calificación

### FACTORES CRITICOS

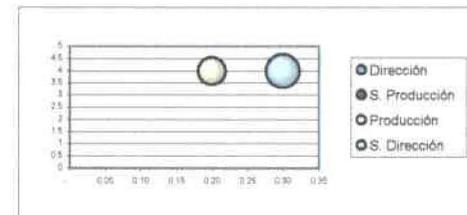
Eficiencia	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.34	95%	4	1.36
S. Producción	0.12	42%	2	0.24
Producción	0.36	85%	4	1.44
S. Dirección	0.18	71%	3	0.54
	<b>1.00</b>	<b>0.73</b>	<b>3.25</b>	<b>3.58</b>



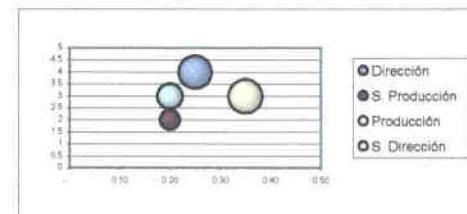
Puntualidad	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.20	50%	2	0.40
S. Producción	0.20	46%	2	0.40
Producción	0.40	92%	4	1.60
S. Dirección	0.20	9%	1	0.20
	<b>1.00</b>		<b>2.25</b>	<b>2.60</b>



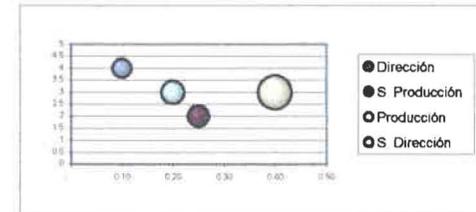
Ética	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.30	100%	4	1.20
S. Producción	0.20	92%	4	0.80
Producción	0.20	90%	4	0.80
S. Dirección	0.30	84%	4	1.20
	<b>1.00</b>		<b>4</b>	<b>4.00</b>



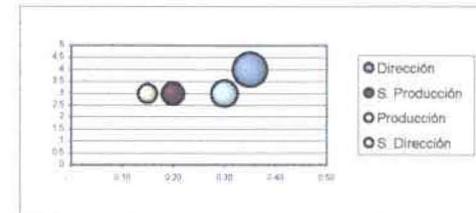
Responsabilidad	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.25	93%	4	1.00
S. Producción	0.20	42%	2	0.40
Producción	0.35	81%	3	1.05
S. Dirección	0.20	71%	3	0.60
	<b>1.00</b>		<b>3</b>	<b>3.05</b>



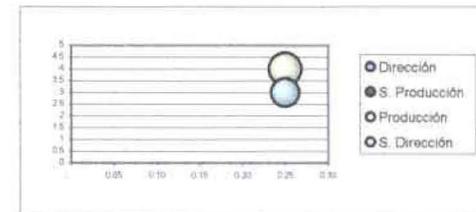
Trabajo en Equipo	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.10	88%	4	0.40
S. Producción	0.25	46%	2	0.50
Producción	0.40	63%	3	1.20
S. Dirección	0.20	67%	3	0.60
	<b>0.95</b>		<b>3</b>	<b>2.70</b>



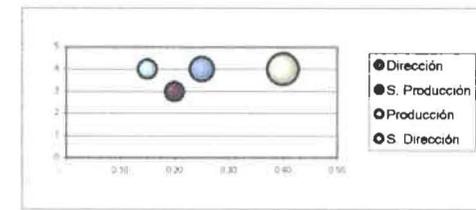
Vocacion del servicio	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.35	83%	4	1.40
S. Producción	0.20	67%	3	0.60
Producción	0.15	61%	3	0.45
S. Dirección	0.30	63%	3	0.90
	<b>1.00</b>		<b>3.25</b>	<b>3.35</b>



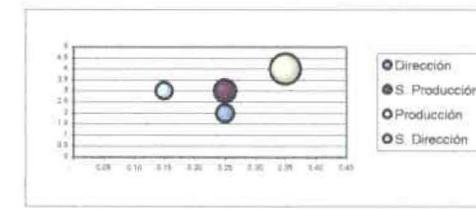
Positivismo	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.25	95%	4	1.00
S. Producción	0.25	88%	4	1.00
Producción	0.25	82%	4	1.00
S. Dirección	0.25	79%	3	0.75
	<b>1.00</b>		<b>3.75</b>	<b>3.75</b>



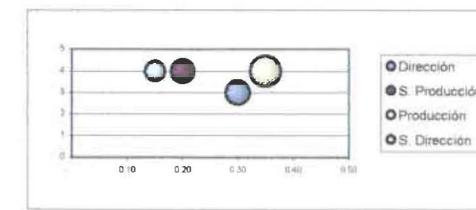
Pasion por trabajar con calida	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.25	100%	4	1.00
S. Producción	0.20	63%	3	0.60
Producción	0.40	86%	4	1.60
S. Dirección	0.15	88%	4	0.60
	<b>1.00</b>		<b>3.75</b>	<b>3.80</b>



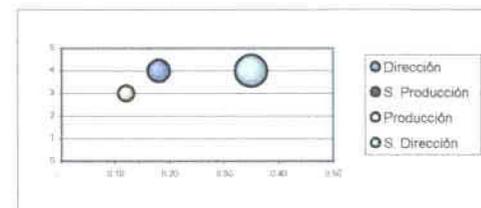
Buen sentido del humor	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.25	35%	2	0.50
S. Producción	0.25	54%	3	0.75
Producción	0.35	90%	4	1.40
S. Dirección	0.15	59%	3	0.45
	<b>1.00</b>		<b>3</b>	<b>3.10</b>



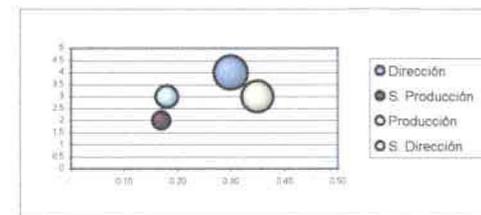
Solidaridad	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.30	70%	3	0.90
S. Producción	0.20	67%	4	0.80
Producción	0.35	93%	4	1.40
S. Dirección	0.15	84%	4	0.60
	<b>1.00</b>		<b>3.75</b>	<b>3.70</b>



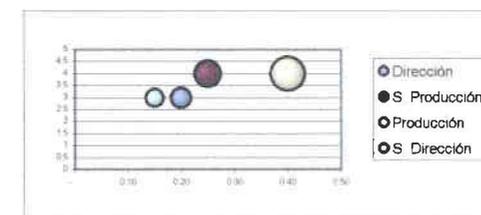
Sentido de urgencia	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.18	83%	4	0.72
S. Producción	0.35	79%	4	1.40
Producción	0.12	75%	3	0.36
S. Dirección	0.35	79%	4	1.40
	<b>1.00</b>		<b>3.75</b>	<b>3.88</b>



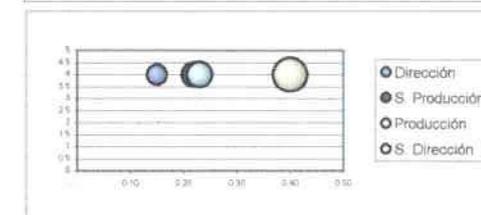
Mejoramiento continuo persor	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.30	95%	4	1.20
S. Producción	0.17	34%	2	0.34
Producción	0.35	60%	3	1.05
S. Dirección	0.18	42%	3	0.54
	<b>1.00</b>		<b>3</b>	<b>3.13</b>



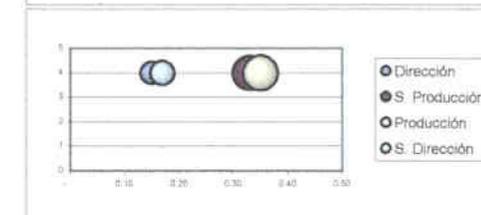
Amabilidad	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.20	75%	3	0.60
S. Producción	0.25	92%	4	1.00
Producción	0.40	82%	4	1.60
S. Dirección	0.15	59%	3	0.45
	<b>1.00</b>		<b>3.5</b>	<b>3.65</b>



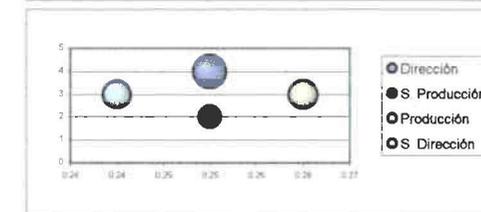
Humildad	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.15	95%	4	0.60
S. Producción	0.22	92%	4	0.88
Producción	0.40	86%	4	1.60
S. Dirección	0.23	84%	4	0.92
	<b>1.00</b>		<b>4</b>	<b>4.00</b>



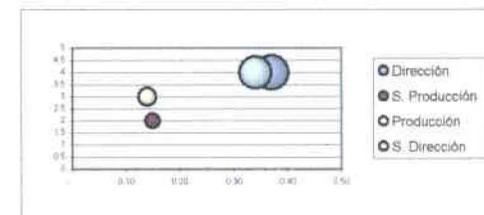
Lealtad	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.15	100%	4	0.60
S. Producción	0.33	92%	4	1.32
Producción	0.35	85%	4	1.40
S. Dirección	0.17	100%	4	0.68
	<b>1.00</b>		<b>4</b>	<b>4.00</b>



SOL	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.25	98%	4	1.00
S. Producción	0.25	34%	2	0.50
Producción	0.26	71%	3	0.78
S. Dirección	0.24	59%	3	0.72
	<b>1.00</b>		<b>3</b>	<b>3.00</b>



Proactividad	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.37	85%	4	1.48
S. Producción	0.15	34%	2	0.30
Producción	0.14	72%	3	0.42
S. Dirección	0.34	79%	4	1.36
	<b>1.00</b>		<b>3.25</b>	<b>3.56</b>



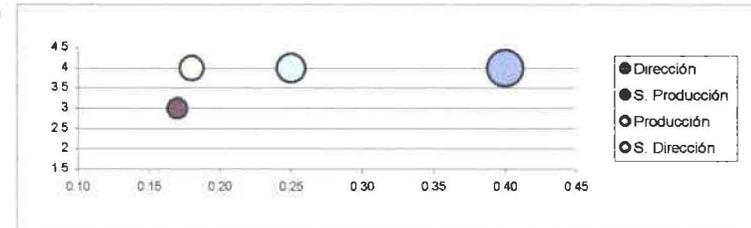
## MATRIZ DE EVALUACION DE ACTITUDES

Calificación	escala	
1	0%-25%	Bajo
2	26%-50%	Regular
3	51%-75%	Bueno
4	76%-100%	Muy Bueno

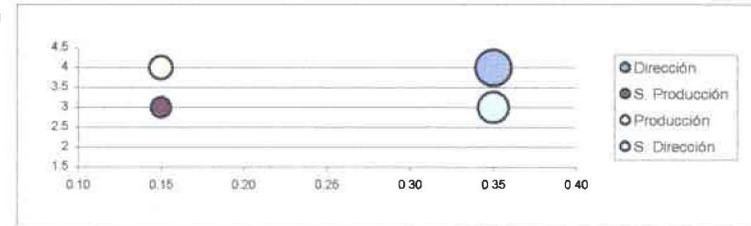
Nota:  
Eje X = Peso  
Eje Y = Calificación

### FACTORES CRITICOS

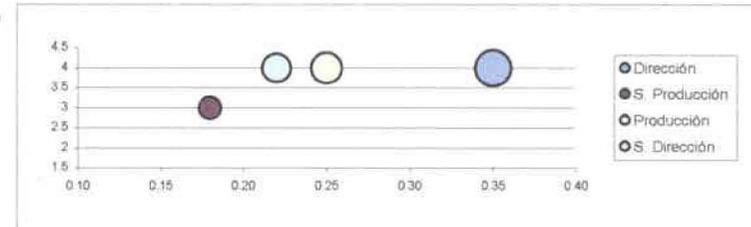
Ambiente de trabajo	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.40	79%	4	1.60
S. Producción	0.17	69%	3	0.51
Producción	0.18	80%	4	0.72
S. Dirección	0.25	77%	4	1.00
	<b>1.00</b>		<b>3.75</b>	<b>3.83</b>



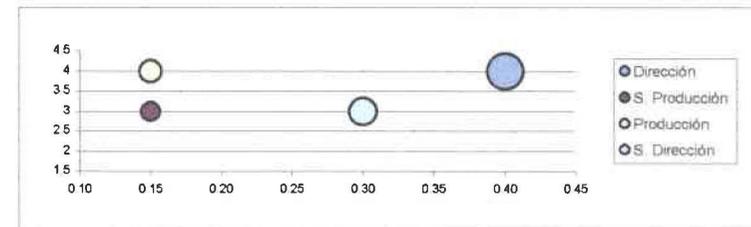
Comunicación	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.35	76%	4	1.40
S. Producción	0.15	66%	3	0.45
Producción	0.15	76%	4	0.60
S. Dirección	0.35	75%	3	1.05
	<b>1.00</b>		<b>3.5</b>	<b>3.50</b>



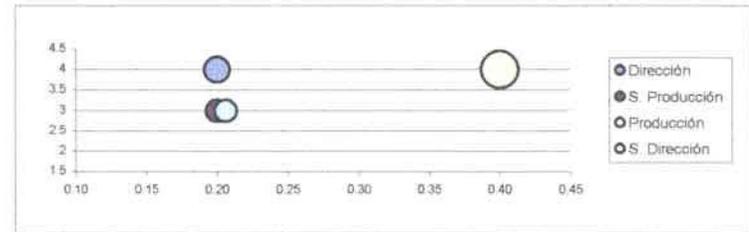
Orientación al cliente	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.35	85%	4	1.40
S. Producción	0.18	67%	3	0.54
Producción	0.25	83%	4	1.00
S. Dirección	0.22	86%	4	0.88
	<b>1.00</b>		<b>3.75</b>	<b>3.82</b>



Reconocimiento	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.40	79%	4	1.60
S. Producción	0.15	72%	3	0.45
Producción	0.15	77%	4	0.60
S. Dirección	0.30	75%	3	0.90
	<b>1.00</b>		<b>3.5</b>	<b>3.55</b>



Satisfacción/Trabajo	PESO	ESCALA	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Dirección	0.20	79%	4	0.80
S. Producción	0.20	72%	3	0.60
Producción	0.40	77%	4	1.60
S. Dirección	0.21	75%	3	0.62
	<b>1.01</b>		<b>3.5</b>	<b>3.62</b>



# ANEXO C

### Cronologia de Elaboracion de tesis

Decripcion	Tiempo							TOTAL
	Diciembre-02	Enero-03	Febrero-03	Marzo-03	Abril-03	Mayo-03	Junio-03	

1 Asistente de Administración y Recursos Humanos	Pasantia							5 meses
2 Asistente de Bodega								3 meses
3 Entrevistas y Conversaciones con los Ejecutivos								8 meses
4 Recopilación de información								8 meses
5 Propuesta del Tema a la empresa								4 meses
6 Propuesta del Tema a la Universidad								1 mes
7 Diseño de Tesis								1 mes
8 Marco Teorico								2 meses
9 Observaciones de Campo								5 meses

# ANEXO D

## MATRIZ DACUM: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Developing curriculum

FUNCIÓN	TAREAS				
A. Planificar el personal de la empresa	A.1 Identificar los problemas existentes de la empresa	A.2 Adaptar las características y las capacidades de la organización.	A.3 Establecer políticas estratégicas realizando con la		
B. Desarrollar el personal de la empresa	B.1 Planificar un programa de evaluación de Rendimiento	B.2 Describir la utilidad de la evaluación del desempeño.	B.3 Mejorar la sensibilidad interpersonal	B.4 Motivar al personal de la empresa	
C. Gestionar los flujos de trabajo y analizar el puesto de trabajo.	C.1 Conocer las estrategias y estructura de la organización	C.2 Analizar el flujo de trabajo.	C.3 Diseñar el puesto de trabajo y analizar las tareas.	C.4 Describir los flujos de trabajo y puesto de trabajo.	C.5 Identificar los elementos de eficiencia y de conducta.
D. Reclutar y seleccionar el personal	D.1 Recolección de currículo de los candidatos	D.2 Planificar las entrevistas con los jefes de puestos seleccionados	D.3 Aplicar pruebas de conocimientos y psicológicos al	D.4 Analizar y Seleccionar a los candidatos adecuados.	

## MATRIZ DACUM: DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS

Developing curriculum

FUNCIÓN	TAREAS			
A. Definir los pedido de producto al exterior	A.1 Realizar un estudio de marketing y factibilidad para la	A. 2 Presentación de nuevos productos		
B. Realizar un plan de marketing y su cumplimiento	B. 1 Control y guía de vendedores, objetivos individuales	B.2 Crear estrategias sobre la marcha para consecución de	B.3 Crear plan de ventas anual y control cumplimiento	B.4 Organizar y coordinar a los vendedores para cumplimiento de
C. Capacitar al personal de ventas.	C.1 Preparación de instrumentos o herramientas (muestras) para la	C.2 Capacitación interna a los vendedores y promotores	C.3 Capacitación a distribuidores	C. 4 Capacitación a vendedores de distribuidores
D. Planificar los eventos y publicidad.	D.1 Presentar el plan de inversiones de marketing	D.2 Proyectar las inversiones para ser aprobada	D.3 Planificar estrategias para eventos y publicidad	D.4 Preparar y organizar el personal para eventos.

## MATRIZ DACUM: ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS

Developing curriculum

FUNCIÓN	TAREAS			
A. Planificar y organizar el cuidado de sistemas	A.1 Identificar los problemas del sistemas	A.2 Desarrollar el mantenimiento de corto plazo	A.3 Completar los formatos del plan de mantenimiento	A.4 Coordinar los horarios de atención a los usuarios.
B. Realizar un plan de Hardware y Software	B.1 Recopilar propuestas de hardware y software	B.2 Instalar los equipos adecuados para los usuarios.	B.3 Crear nuevos módulos de sistemas operativos.	
C. Capacitar a los usuarios	C.1 Planificar la capacitación o entrenamiento a los usuarios	C.2 Coordinar los horarios de capacitación para entrenar a los		

## MATRIZ DACUM: ASISTENTE DE BODEGA

Developing curriculum

FUNCIÓN	TAREAS			
A. Procesar al sistemas Kanban	A.1 control de Kanban en Agencias	A.2 Imprimir etiquetas	A.3 coordinar a los colaboradores de bodega para despacho de	
B. Ingresar compras al sistema	B.1 Recepción de mercadería de compras	B.2 Controlar la mercadería antes de ingreso	B.2 Organizar las notas de ingreso para enviar a Contabilidad	
C. Control de inventario	C.1 Identificar problema de inventario	C.2 Definir problema	C. 3 Buscar solución e informar a los ejecutivos	C.4 Corregir los errores en el sistema.