



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
DEPARTAMENTO DE POSGRADO**

**TESIS DE GRADO  
PREVIO A LA OBTENICIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE  
GESTIÓN**

**TEMA**

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIA EN AREA DE VENTAS DE UNA  
EMPRESA FERRETERA PARA MEJORAR LA  
CALIDAD DE SERVICIO”**

**AUTOR**

**ING. DEVIS ALMEIDA FREDDY ELIAS**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ING. MEC. ARIAS ULLOA CRISTIAN ARTURO, MSc**

**2015**

**GUAYAQUIL - ECUADOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

“La responsabilidad de los hechos, ideas y doctrinas expuestas en la presente Tesis de Grado corresponde exclusivamente al autor y el patrimonio intelectual del mismo a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Guayaquil”

**Ing. Devis Almeida Freddy Elías**

**0922665203**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a DIOS por darme las fuerzas y salud necesaria para culminar esta etapa profesional.

A mi esposa Karla e hijo Isaac quién a través de su paciencia, amor y ánimo me inspiran y alienta a esforzarme y ser mejor cada día con la finalidad de tener un futuro mejor.

A mi madre y mi hermana que me han brindado su apoyo en todo momento sobre todo con el cuidado de mi hijo que es el tesoro máspreciado que tengo.

A mi tutor de tesis por su guía, paciencia y ánimo para la culminación de este proyecto.

A todos los que me impulsaron al desarrollo de esta tesis.

Para todos ellos dedico esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por su inmenso amor y bondad que han permitido vivir y culminar esta nueva etapa y experiencia tanto en mi vida personal como profesional.

A mi esposa e hijo por su apoyo incondicional y por su sacrificio por los tiempos perdido, por su voz de aliento y compañía.

A mi madre por inculcar los valores y perseverancia necesaria para culminar otra etapa más en mi vida profesional, por su incalculable ayuda en todo momento.

Al Ing. Cristian Arias, por todos sus conocimientos, paciencia y sapiencia brindada y también por la motivación que a diario brindaba para alcanzar las metas propuestas.

A nuestro grupo de Tesis y amigos, Carmen, Ronal, Stalino y Magda, por la ayuda y aliento que brindaban para culminar este peldaño más en la vida profesional.

Muchas gracias.

**Freddy**

## INDICE GENERAL

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
	<b>PRÓLOGO</b>	1

## CAPÍTULO I GENERALIDADES

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1.1.	Introducción	2
1.2.	Objetivo general	2
1.3.	Objetivos específicos	2
1.4.	Metodología	3

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
2.1.	Introducción	4
2.2.	Conceptos Generales	4
2.3.	Sistema de Gestión por competencias	5
2.3.1.	Tipos de competencias	5
2.3.2.	Clases de competencias	6
2.3.3.	Beneficios del Sistema de gestión por competencias	6
2.3.4.	Pasos para implementación del Sistema de gestión por competencias	8

### **CAPÍTULO III**

#### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
3.1.	Definición del problema	10
3.1.1.	Planteamiento del problema	10
3.1.2.	Justificación del problema	11
3.2.	Antecedentes del diagnóstico inicial de empresa	12
3.2.1.	Historia	12
3.2.2.	Misión	12
3.2.3.	Visión	13
3.2.4.	Valores organizacionales	13
3.2.5.	Productos comercializados	13
3.2.6.	Organigrama general	14
3.3.	Datos	15

### **CAPÍTULO IV**

#### **DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
4.1.	Identificación del área comercial	24
4.1.1.	Estructura Organizacional	24
4.1.2.	Procesos del área comercial	25
4.2.	Determinación de los valores organizacionales	30
4.3.	Definición del perfil y las competencias de los vendedores	33
4.4.	Evaluación de las competencias actuales de los vendedores	33
4.5.	Propuestas	39
4.5.1.	Definición de los cursos de capacitación para mejorar competencias	39

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
4.5.2.	Establecimientos de procedimientos de un sistema de gestión por competencias.	42
4.5.3.	Otras propuestas.	43

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
5.1.	Conclusiones	44
5.2.	Recomendaciones	45
	<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	46
	<b>ANEXOS</b>	48
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	120

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Mejoras asociadas a la gestión por competencias	7
2	Pasos para implementar sistemas de gestión por competencias	9
3	Organigrama general	14
4	Representación ventas de los últimos tres años	15
5	Monto nota de crédito de últimos tres años	16
6	Representación de comparación notas crédito vs ventas	17
7	Representación porcentual origen notas crédito	18
8	Pareto origen notas crédito	19
9	Pareto motivos nota de crédito del área comercial	20
10	Diagrama de ishikawa de causa principal del incremento de devoluciones	22
11	Estructura orgánica del area comercial	24
12	Representación gráfica del proceso de ventas almacén	27
13	Representación gráfica del proceso de ventas al por mayor	29
14	Lluvias de ideas de valores organizacionales	31

**INDICE DE TABLAS**

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Cuadro de ventas general	15
2	Cuadre de notas de crédito	16
3	Cuadro comparativo notas credito vs ventas	17
4	Cuadro detallado origen notas crédito	18
5	Detalle motivos generales notas de crédito del área comercial	20
6	Cuadro valoración de causas raices del análisis de ishikawa	23
7	Matriz de cobertura de valor	32
8	Cuadro detallado % cumplimiento de competencias requeridas para vendedores de cobertura	37
9	Cuadro detallado % cumplimiento de competencias requeridas para vendedores de almacén	38
10	Plan de capacitación de vendedores de cobertura	40
11	Plan de capacitación vendedores de almacén	41

## INDICE DE ANEXOS

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1	Perfil del vendedor de cobertura	49
2	Perfil de vendedor de almacén	53
3	Consolidado de evaluación de competencia a vendedores de cobertura realizada por inmediato superior	57
4	Consolidado de evaluación de competencia a vendedores de cobertura realizada por pares	59
5	Consolidado de evaluación de competencia a vendedores de cobertura realizada por clientes	61
6	Consolidado de evaluación de competencia a vendedores de almacén realizada por jefe	63
7	Consolidado de evaluación de competencia a vendedores de almacén realizada por clientes	65
8	Consolidado de evaluación de competencia a vendedores de almacén realizada por pares	67
9	Evaluación global de competencia a vendedores de cobertura	69
10	Evaluación global de competencia a vendedores de almacén	71
11	Procedimiento de control de documentos	73
12	Procedimiento de control de registros	84
13	Definición y evaluación de misión, visión y valores organizacionales	93
14	Procedimiento de definición de procesos	97
15	Procedimiento de definición de perfiles y competencias	101
16	Procedimiento de evaluación de competencias	104

<b>Nº</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
17	Procedimiento de definición de planes de carrera	108
18	Procedimiento de revisión por la dirección	112
19	Procedimiento de mejora continua	116

**AUTOR:** ING. DEVIS ALMEIDA FREDDY ELÍAS  
**TÍTULO:** PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIA EN EL AREA DE VENTAS DE UNA  
EMPRESA FERRETERA PARA MEJORAR LA  
CALIDAD DE SERVICIO.  
**DIRECTOR:** ING. MEC. ARIAS ULLOA CRISTIAN, MSc.

## RESUMEN

El objetivo de la presente tesis tiene como fin desarrollar y definir un sistema de gestión por competencias, que ayude a evaluar y mejorar las competencias del personal de ventas de la organización, a través de la implementación de controles y planes de carrera que fortalezcan las competencias menos desarrolladas por los vendedores, validando el mismo con la mejora del servicio prestado por los vendedores, reflejado en la disminución de las notas de crédito emitidas que es el problema objeto de estudio de la tesis. La metodología utilizada para el desarrollo de la tesis empieza por el análisis de datos de la empresa, a través de diferentes herramientas de análisis como: el Análisis de Pareto y el Diagrama de Ishikawa para identificar el problema, luego se procederá a desarrollar el sistema de gestión por competencias, el mismo que inicia con la revisión y definición de la misión y visión de la empresa, luego se define los valores organizacionales y si evalúa si están acorde a los objetivos organizacionales. Posteriormente se procede a identificar los procesos y a definir los perfiles relacionados al proceso identificado. Después se valora el personal con las competencias definidas en los perfiles establecidos, para la valoración de las competencias se utiliza la metodología de evaluación de 180° grados, la misma que implica la realización de una valoración de las competencias tanto por los clientes, por el jefe inmediato así como por los compañeros de trabajo. Una vez realizada la valoración, se procede a identificar las competencias menos desarrolladas para realizar planes de carrera con la finalidad de fortalecer estas competencias. Finalmente se procede a definir procedimientos en el que se establezca la continuidad y periodicidad de revisión de las competencias con la finalidad de establecer un proceso de mejora continua.

**Palabras claves:** Sistemas, Integrados, Gestión, Competencias, Metodología, Proceso, Procedimiento, Evaluación

Ing. Devis Almeida Freddy Elías  
C.I.: 0922665203

Ing. Mec. Arias Ulloa Cristian, Msc.  
Director de Tesis

**AUTHOR:** ENG. DEVIS ALMEIDA FREDDY ELÍAS  
**SUBJECT:** PROPOSAL FOR A SYSTEM OF MANAGEMENT BY  
COMPETITION IN THE AREA OF SALES OF A  
FERRETERA COMPANY TO IMPROVE THE  
QUALITY OF SERVICE  
**DIRECTOR:** MECH. ENG. ARIAS ULLOA CRISTIAN, MSc.

### **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to develop and define a management system competency, that will help assess and improve the competencies of the sales staff of the organization, through the implementation of controls and career plans to strengthen the skills less developed by sellers, validating it with the improvement of the service provided by the sellers, reflected in the decline of the credit notes issued that is the problem object study for the thesis. the methodology used for the development of the thesis begins with the analysis of corporate data, through different analysis tools like: the Pareto Analysis and the Ishikawa Diagram to identify the problem, then proceeded to develop the management system competency the same that begins with the review and definition of the mission and vision of the company, then defines the organizational values and if these are consistent with organizational objectives. Then proceed to identify the processes and define profiles relating to the identified process. Then comes to assess the staff with the competencies defined in established profiles, for the assessment of competences is used the methodology of evaluation of 180° degrees the same that involves an assessment of competences both customers, by the immediate supervisor and coworkers. Once you have completed your assessment item is to identify the skills less developed to make career plans with the aim of strengthening these skills. Finally, it comes to define procedures to set the continuity and periodicity of revision of competences with the purpose of establishing a continuous improvement process.

**KEY WORDS:** System, Integrated, Management, Competency,  
Methodology, Process, Procedure, Evaluation

**Eng. Devis Almeida Freddy Elías**  
C.C. 0922665203

**Mech. Eng. Arias Ulloa Cristian, Msc.**  
Thesis Director

## **PRÓLOGO**

Para lograr contar con personal idóneo es necesario identificar cuáles son las competencias necesarias que ayuden al colaborador a lograr su máximo desempeño ayudando a la organización en la consecución de las metas establecidas. Para definir competencias es necesario la identificación de los procesos, objetivos, misión y visión organizacional.

Posteriormente es necesario establecer la metodología de evaluación de las competencias, periodicidad de evaluación y planes de acción que ayuden a mejorar las mismas, para lo cual se establecen planes de carrera sobre todo con colaboradores que piensan realizar su desarrollo profesional en la organización.

Y como todo sistema de gestión es necesario establecer procedimientos, políticas e instructivos que ayuden al presente sistema de gestión a ser evaluado constantemente logrando así la mejorar continúa de las competencias del personal.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES**

### **1.1. Introducción**

Esta tesis tiene como finalidad realizar un análisis de las causas principales de los problemas que generan el aumento de las devoluciones en los últimos años reflejadas a través de las notas de crédito en una empresa ferretera para presentar una propuesta de solución que ayude a disminuir el problema detectado. A continuación se detallara los objetivos generales y específicos de las tesis.

### **1.2. Objetivo general**

Establecer controles de gestión por competencias para fortalecer la calidad de servicio brindado en el proceso de comercialización realizado por el área de ventas.

### **1.3. Objetivos específicos**

- ✓ Identificar y valorar las competencias actuales del personal de ventas de la organización
- ✓ Establecer y diseñar los nuevos perfiles con las competencias idóneas para el óptimo desempeño del personal de venta de la organización.
- ✓ Establecer las capacitaciones necesarias para mejorar los perfiles del personal de ventas

- ✓ Establecer procedimientos de seguimiento y control de competencias.

#### **1.4. Metodología**

La metodología de realización del presente trabajo empieza con el análisis de los datos de las devoluciones y ventas a través de la aplicación de varias herramientas de análisis como el Análisis de Pareto y el Diagrama de Ishikawa para poder determinar el problema real y la causa raíz.

Luego de identificado la causa raíz se plantea la aplicación de un sistema de gestión por competencias para lo cual se debe empezar con la identificación de los valores organizacionales, de la misión y visión.

Determinado los valores organizacionales se procede a identificar el proceso del área objeto de estudio, siguiendo con la definición de los perfiles del área con sus competencias requeridas para el correcto funcionamiento.

Con las competencias y perfiles definidos continua la aplicación de la evaluación de las competencias a través de la metodología seleccionada que en este caso es la de 180°. Adicional con los resultados de la evaluación aplicada se procede a plantear un plan de capacitación o plan de carrera para mejorar las competencias de los colaboradores evaluados y finalmente se plantea procedimientos para mantener un sistema de gestión por competencias que este en constantes revisión y evaluación.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Introducción**

En este capítulo se procede a describir los conceptos teóricos de las herramientas utilizadas en la presente tesis, los cuales son necesarios para entender el contexto en que se desarrolló ésta.

#### **2.2. Conceptos Generales**

A continuación se tocará varios conceptos generales utilizados en el análisis del problema identificado, estos conceptos son:

- **Diagrama de Pareto.**- El Diagrama de Pareto es un gráfico de barras sencillo que permite discriminar los problemas o datos analizados en los pocos vitales y muchos triviales basándose en el Principio de Pareto también conocida como la ley 80 – 20, que indica que el 80% de los problemas son originados por el 20% de las causas.
- **Diagrama de Ishikawa.**- El Diagrama de causa efecto como se lo conoce también consiste en un gráfico en forma de pescado que ayuda a analizar a partir del efecto principal de un problema analizar sus posible causas. Estas causas puede ser agrupadas en varias categorías, las mismas que dependerán de la necesidad del problema por lo general suelen ser las siguientes: Mano de Obra,

Método, Materiales, Maquinarias y equipo y Medioambiente.

### 2.3. Sistema de Gestión por competencias

A continuación se realizara una breve conceptualización de lo que es un sistema de gestión por competencias, para entender el mismo es necesario empezar por el concepto de competencias para después ir desarrollando otros conceptos relacionados.

Existen varias definiciones de competencias desde varios puntos de vista psicológico, educacional, etc., Pero podríamos definir lo siguiente:

- **Competencia.**- Conjunto de habilidades, conocimientos, valores, aptitudes y actitudes innatos o que desarrolla una persona a lo largo de su vida para realizar funciones o actividades asignadas. Estas competencias suelen ser fácilmente identificables.

#### 2.3.1. Tipos de competencias

Una vez definido el concepto de competencia se procede a identificar los tipos de competencias, existen varias clasificaciones pero las generales son:

- **Básicas.**- Son las habilidades generales y fundamentales desarrolladas en la educación básica o del hogar necesarias para el desenvolvimiento de una persona en la sociedad y en actividades generales.
- **Genéricas.**- Son las habilidades claves, transversales y transferibles que sirven de base para el desarrollo de otras competencias incluyendo las específicas y que son esenciales

para el desenvolvimiento en las cosas cotidianas del día tanto en lo laboral como en lo personal.

- **Específicas.-** Son las habilidades o conocimientos específicos propios de cada puesto u ocupación que son necesarias para el correcto desempeño de la función.

### 2.3.2. Clases de competencias

A su vez estas competencias se pueden clasificar o subdividir en varios subgrupos, para el presente estudio se ha agrupado las competencias de la siguiente manera:

- **Competencias de Direccionamiento.-** Estas competencias están enfocadas a medir la capacidad de la persona para ejercer actividades de dirección.
- **Competencias Técnicas y profesionales.-** Estas competencias están enfocadas netamente a las necesidades específicas del cargo.
- **Competencias de Empleabilidad y Emprendimiento.-** Estas competencias están relacionadas a la capacidad de la persona para adaptarse al empleo y a la organización.
- **Competencias Humanas y de Interacción.-** Estas competencias están enfocadas a medir la capacidad de relacionarse en la sociedad y en la organización.

### 2.3.3. Beneficios del Sistema de gestión por competencias

Un sistema de gestión por competencias es un modelo de gestión que permite aprovechar y desarrollar las competencias del capital humano en una organización. El sistema de gestión por competencias puede

aportar muchos beneficios a una organización entre los cuales se podría identificar los siguientes:

- Rapidez y eficiencia en las soluciones
- Optimización de recursos
- Reducción de costos y tiempos
- Cambio de cultura organizacional
- Medición del desempeño
- Identificación y mejora de puntos débiles

En el gráfico N° 1 mostrado a continuación se representa las mejoras asociadas al sistema de gestión por competencias

### GRÁFICO N° 1 MEJORAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS



Fuente: <http://www.pensandosobreit.com/?p=129>  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

### 2.3.4. Pasos para implementación del Sistema de gestión por competencias

Existe más de una metodología para implementar un sistema de gestión por competencias según diversos autores, pero la mayoría coinciden en que la forma más óptima para la implementación de este sistema de gestión se podría resumir en los siguientes pasos:

- Revisar y definir la misión y visión de la organización
- Revisar y definir los valores de la organización
- Revisar y definir los procesos de la organización
- Revisar y definir los perfiles de los cargos
- Evaluar las competencias
- Establecer planes de carrera
- Revisar el sistema de gestión y aplicar acciones correctivas.

A continuación se describirá en forma breve cada uno de estos pasos.

- **Revisar y definir la misión y visión de la organización.-** Consiste en definir en el caso de que no exista una misión y visión y en el caso de que si exista evaluar su idoneidad a la necesidades actuales de la organización y del mercado.
- **Revisar y definir los valores de la organización.-** Este paso consiste en definir o evaluar los valores existentes en la compañía.
- **Revisar y definir los procesos de la organización.-** En este paso se procede a establecer los procesos de la organización y las funciones o actividades relacionadas al proceso.
- **Revisar y definir los perfiles de los cargos.-** En este paso se procede a definir los perfiles de cargos más idóneos para el desarrollo eficiente de las funciones establecidas.

- **Evaluar las competencias.-** En este paso se procede a evaluar las competencias ya definidas en el paso anterior, a través de las diferentes metodologías existentes, según las necesidades de la organización.
- **Establecer planes de carrera.-** En este paso una vez evaluado y determinada las competencias menos desarrollado por los evaluados, se definen los cursos, talleres u otras formas de capacitación
- **Revisar el sistema de gestión y aplicar acciones correctivas.-** En este paso final se procede a revisar cada cierto tiempo la funcionalidad del sistema de gestión

Se muestra los pasos mencionados en el gráfico N° 2.

**GRÁFICO N° 2**  
**PASOS PARA IMPLEMENTAR SISTEMAS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS**



Fuente: <https://sistemadegestionporcompetencias.wordpress.com/>  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## **CAPÍTULO III**

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

#### **3.1. Definición del problema**

##### **3.1.1. Planteamiento del problema**

Los clientes son la parte fundamental en las empresas, ya que son ellos quienes determinan la continuidad de un negocio. Es aquí donde radica la importancia de satisfacer sus necesidades, esto no solo implica solamente contar con una gama de productos que cumplan las expectativas de los clientes sino que implica también ofrecer una excelente calidad de servicio, para lograr lo mencionado anteriormente es importante contar con un equipo de colaboradores competentes, por esta razón se hace imprescindible la aplicación del modelo de gestión por competencias el cual es un proceso que permita mejorar las competencias del personal y alcanzar los objetivos planteados.

La variación constante del mercado debido a políticas gubernamentales, entradas de competidores, estrategias u otros factores hace que las organizaciones reconsideren la importancia del factor humano y de su desarrollo en la consecución de los objetivos organizacionales.

La empresa Ferretera con una trayectoria de más de 45 años ha tenido un crecimiento acelerado sobre todo en los últimos años en cuanto a su estructura y a las ventas pero también las devoluciones de los clientes han tenido un incremento importante, lo cual afecta directamente en la rentabilidad del negocio.

De aquí la importancia de disminuir estas devoluciones a través del análisis de las causas principales del incremento. Además la empresa no cuenta con parámetros de evaluación del desempeño y competencias del factor humano, que permitan desarrollar este elemento clave de la organización.

### **3.1.2. Justificación del problema**

Se considera de suma importancia para la empresa Ferretera la realización de este trabajo investigativo con relación a la mejora de la calidad de servicio brindado por los vendedores, ya que a través de la aplicación de las diferentes propuestas realizadas se buscará aumentar la satisfacción de los clientes, este aumento de satisfacción de los clientes se verá reflejado en la disminución de las devoluciones y por ende en un afectación favorable a la rentabilidad del negocio.

La importancia de un sistema de gestión por competencias permite y proporciona herramientas que faciliten el uso y el desarrollo del personal buscando el máximo desempeño laboral, un personal óptimo contribuirá a los objetivos de la organización como la continuidad del negocio. Este objetivo influye de manera directa o indirecta en la sociedad al asegurar un ingreso y estabilidad a cada uno de los colaboradores que forman parte de la compañía.

Así mismo en el ámbito académico se dejará una fuente de información para futuros estudios que se realicen en relación a este campo, a través del cual podrán proponer nuevas estrategias y procedimientos de implementación del sistema de gestión ayudando así al desarrollo académico.

### **3.2. Antecedentes del diagnóstico inicial de empresa**

En esta sección se tratará básicamente del diagnóstico inicial de la empresa y de su gestión de ventas para lo cual será necesario realizar un análisis de los datos recopilados en los últimos años de las ventas y de las notas de crédito por devoluciones recibidas, así mismo se ira detallando y analizando las diferentes posibles causas como por ejemplo producto no adecuado, precios elevados, errores del sistema, mala gestión de los vendedores, etc., con la finalidad de ir descartando y detectar la causa principal.

A continuación se describen los datos generales de la empresa objeto de estudio para la presente tesis

#### **3.2.1. Historia**

Es una empresa dedicada a la importación y comercialización de productos ferreteros en el país con más de 45 años de experiencia, el cual empezó con una pequeña ferretería situado en el centro de Guayaquil, quien a través del esfuerzo y buena gestión de sus dueños empezó a crecer y a ser más reconocida entre los clientes del sector ferretero llegando a ser la gran empresa que es actualmente.

#### **3.2.2. Misión**

Proveer al por mayor y menor, artículos de calidad acorde a las expectativas de nuestros clientes, contribuyendo así al crecimiento socio-económico del país.

### **3.2.3. Visión**

Mantener el crecimiento sostenido de la empresa, mediante la incorporación de nuevos productos y servicios, e incursionar en otros mercados a través de estrategias que nos lleven a posicionarnos entre los principales comercializadores del sector ferretero.

### **3.2.4. Valores organizacionales**

Los valores organizacionales son:

- Calidad
- Compromiso
- Respaldo
- Garantía

### **3.2.5. Productos comercializados**

Las principales líneas que comercializa la empresa ferretera son las siguientes:

- Herramientas manuales
- Herramientas eléctricas
- Maquinarias Agroforestales
- Tornillería
- Discos de corte
- Seguridad Industrial y protección

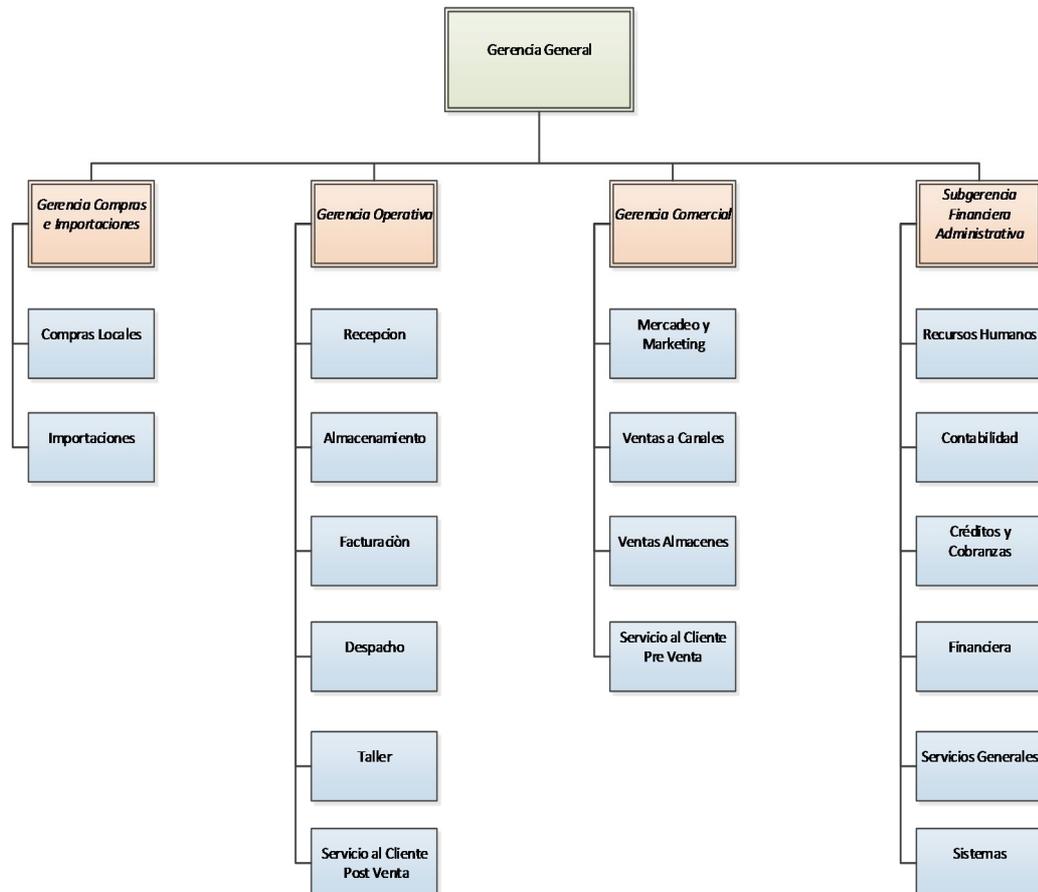
### 3.2.6. Organigrama general

La empresa ferretera tiene estructura organizacional vertical con una gerencia general y otras cuatro gerencias la cual puede ser observada en el Grafico 3. Cada gerencia tiene varios departamentos con su respectiva jefatura.

Las gerencias de la empresa son:

- Gerencia Compras e Importaciones
- Gerencia Operativa
- Gerencia Comercial
- Subgerencia Financiera Administrativa

**GRÁFICO Nº 3  
ORGANIGRAMA GENERAL**



Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

### 3.3. Datos

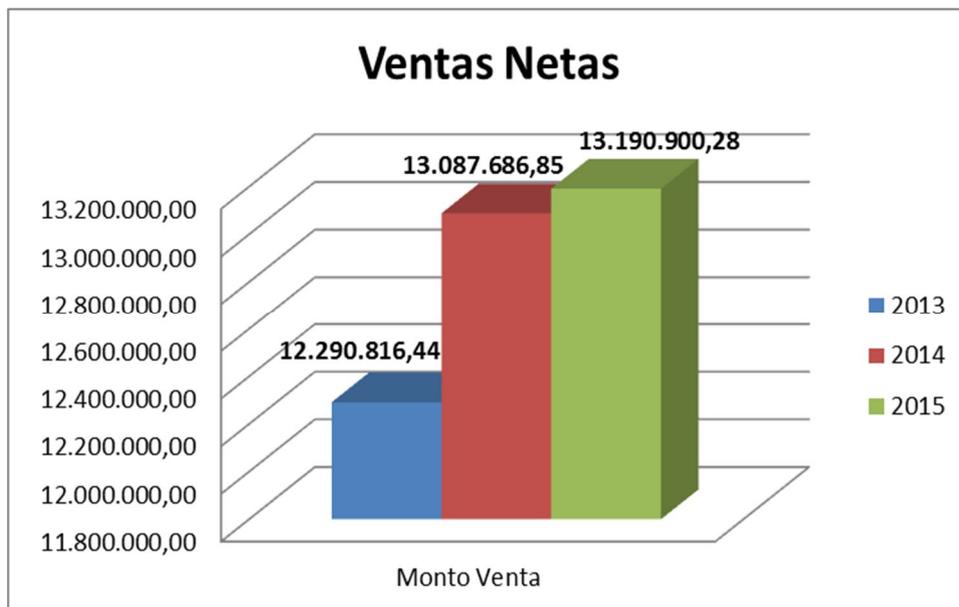
En las ventas y las devoluciones desde el año 2013 se puede observar un incremento como se muestra en la Tabla N° 1 y en el gráfico N° 4 presentado a continuación, cabe indicar que para el año 2015 los últimos meses fueron proyecciones realizadas.

**TABLA N° 1  
CUADRO DE VENTAS GENERAL**

VENTAS NETAS	
Año	Monto Venta
2013	12.290.816,44
2014	13.087.686,85
2015	13.190.900,28
<b>Total</b>	<b>38.569.403,57</b>

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**GRÁFICO N° 4  
REPRESENTACIÓN VENTAS DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS**



Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

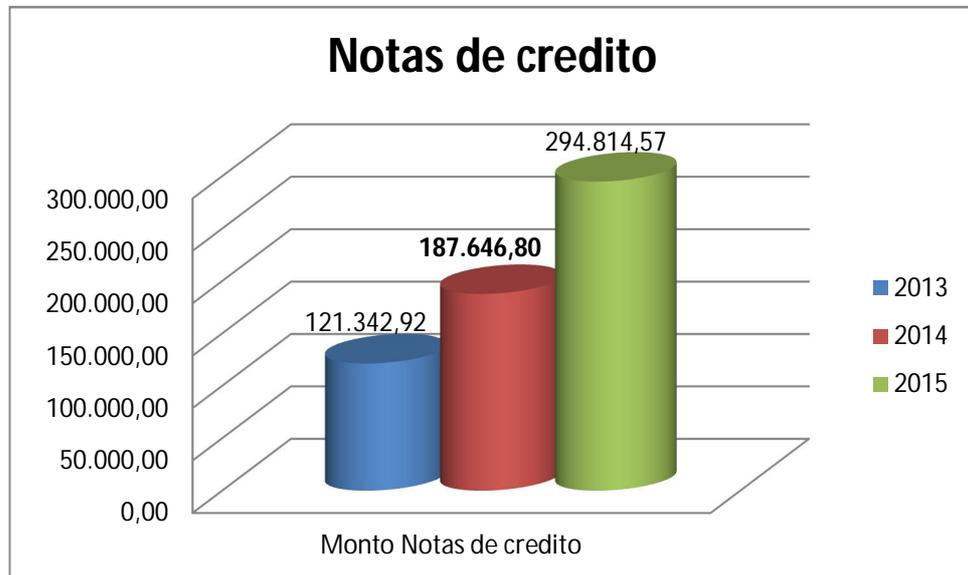
Así mismo se muestra en la tabla N° 2 y en el gráfico N° 5 el crecimiento de la nota de crédito en los últimos años

**TABLA N° 2  
CUADRE DE NOTAS DE CRÉDITO**

<b>NOTAS DE CREDITO</b>	
<b>Año</b>	<b>Monto Nota Crédito</b>
2013	121.342,92
2014	187.646,80
2015	294.814,57
<b>Total</b>	<b>603.804,29</b>

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**GRÁFICO N° 5  
MONTO NOTA DE CRÉDITO DE ÚLTIMOS TRES AÑOS**



F  
Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

Como se puede observar las notas de crédito han ido incrementado en los últimos años hasta en un 243% con respecto al año 2013, lo cual es realmente preocupante.

Además comparando las notas de crédito con respecto a las ventas, podremos observar que las notas de crédito en la actualidad representan un 2.23 % como se puede observar en la Tabla N° 3 mostrada a continuación.

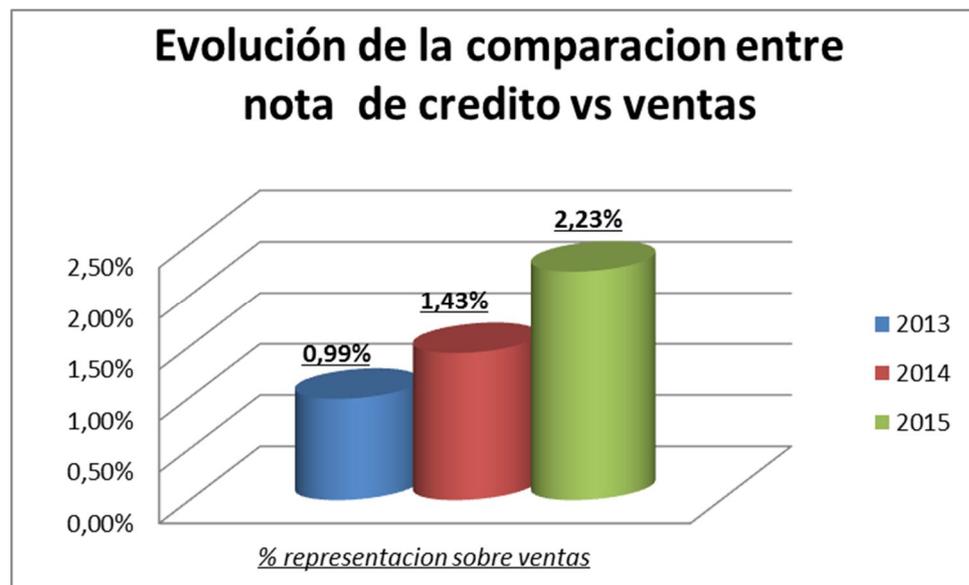
**TABLA N° 3  
CUADRO COMPARATIVO NOTAS CREDITO VS VENTAS**

CUADRO COMPARATIVO NOTAS DE CREDITO VS VENTAS					
Año	Ventas Netas	Notas de Credito	% NC/Ventas	Incremento	
				%	\$
2013	12.290.816,44	121.342,92	0,99%	-	-
2014	13.087.686,85	187.646,80	1,43%	54,64%	66.303,88
2015	13.190.900,28	294.814,57	2,23%	57,11%	107.167,77
<b>TOTAL</b>	<b>38.569.403,57</b>	<b>603.804,29</b>			

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

A continuación se muestra el gráfico N° 6 que representa la comparación de las notas de crédito vs las ventas netas.

**GRÁFICO N° 6  
REPRESENTACIÓN DE COMPARACIÓN NOTAS CRÉDITO VS VENTAS**



Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

Por consiguiente se determinó las principales áreas donde se origina las notas de crédito, los mismos que se analizan a través de la respectiva herramienta del análisis de Pareto. Los resultados del Análisis de Pareto se muestran en la tabla N° 4.

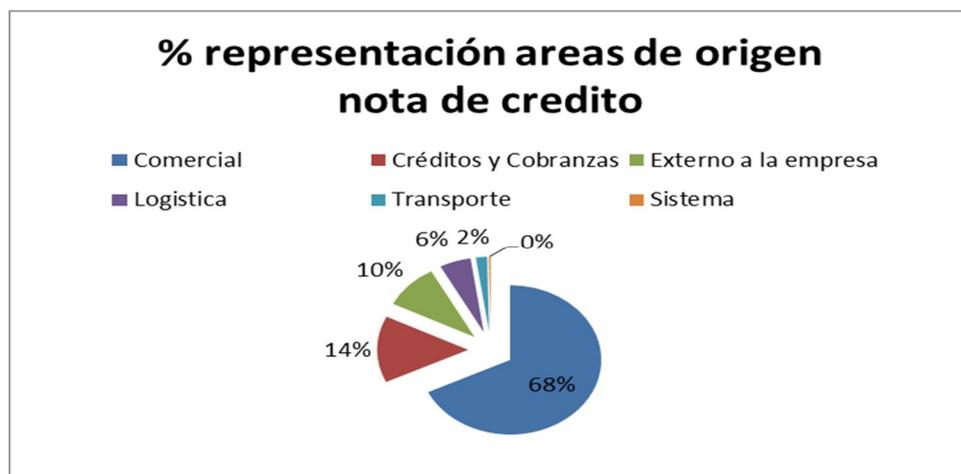
**TABLA N° 4  
CUADRO DETALLADO ORIGEN NOTAS CRÉDITO**

CUADRO DETALLADO ORIGEN NOTAS DE CREDITO			
Area origen notas de credito	Monto Notas de Credito	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
Comercial	409.912,64	67,89%	67,89%
Créditos y Cobranzas	87.148,98	14,43%	82,32%
Externo a la empresa	59.160,71	9,80%	92,12%
Logistica	33.560,68	5,56%	97,68%
Transporte	12.010,92	1,99%	99,67%
Sistema	2.010,36	0,33%	100,00%
<b>Total general</b>	<b>603.804,29</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

En la tabla anterior se puede observar que las áreas donde mayor se origina las notas de crédito son las áreas de Comercial y de Crédito y Cobranzas, esto también puede ser observado en el gráfico N° 7.

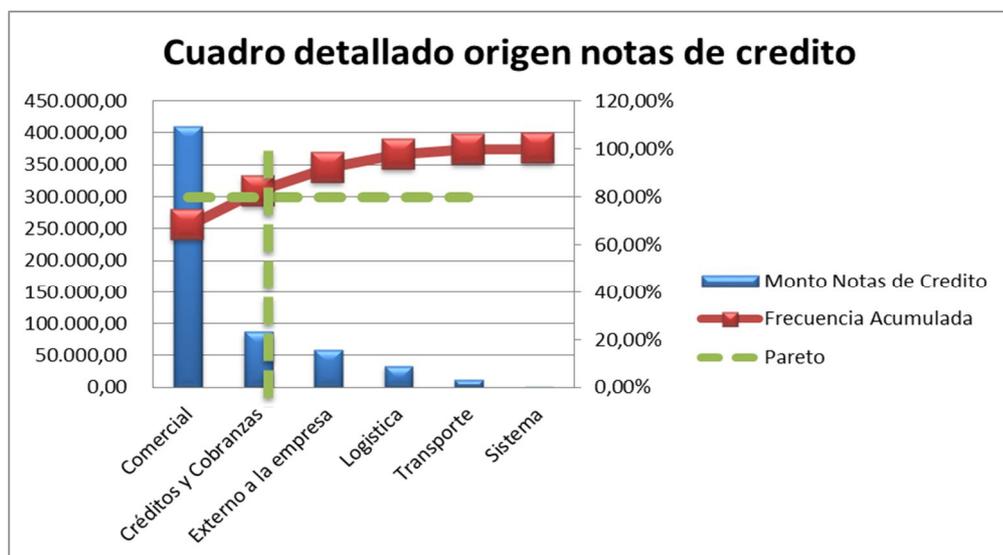
**GRÁFICO N° 7  
REPRESENTACIÓN PORCENTUAL ORIGEN NOTAS CRÉDITO**



Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

Como resultado del análisis se puede observar que entre las dos áreas que mayores notas de crédito originan son Comercial y Créditos y Cobranzas las cuales suman un total de 82,32%. Y el área comercial representa el 67.89% del origen de las notas de crédito, en el grafico mostrado a continuación refleja el detalle del origen de las notas de crédito.

**GRÁFICO Nº 8  
PARETO ORIGEN NOTAS CRÉDITO**



Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

Para realizar este análisis se procedió a tomar los datos de todas las notas de crédito de los últimos años y se realizó un cuadro de frecuencia ordenando de mayor a menor.

El resultado del análisis anterior determinó que el área comercial es la que mayor genera notas de crédito, por lo cual el desarrollo de esta tesis se enfocará en el análisis del área comercial, para poder detectar los posibles problemas de esta área, éstos problemas serán jerarquizados y tabulados para determinar el o los problemas principales, entre estos problemas se podrían mencionar los siguientes: problemas del vendedor, problemas de negociación, problemas del producto, problemas de cliente,

etc. Los resultados del análisis de los datos se proceden a mostrar en la tabla N° 5.

**TABLA N° 5  
DETALLE MOTIVOS GENERALES NOTAS DE CRÉDITO DEL ÁREA COMERCIAL**

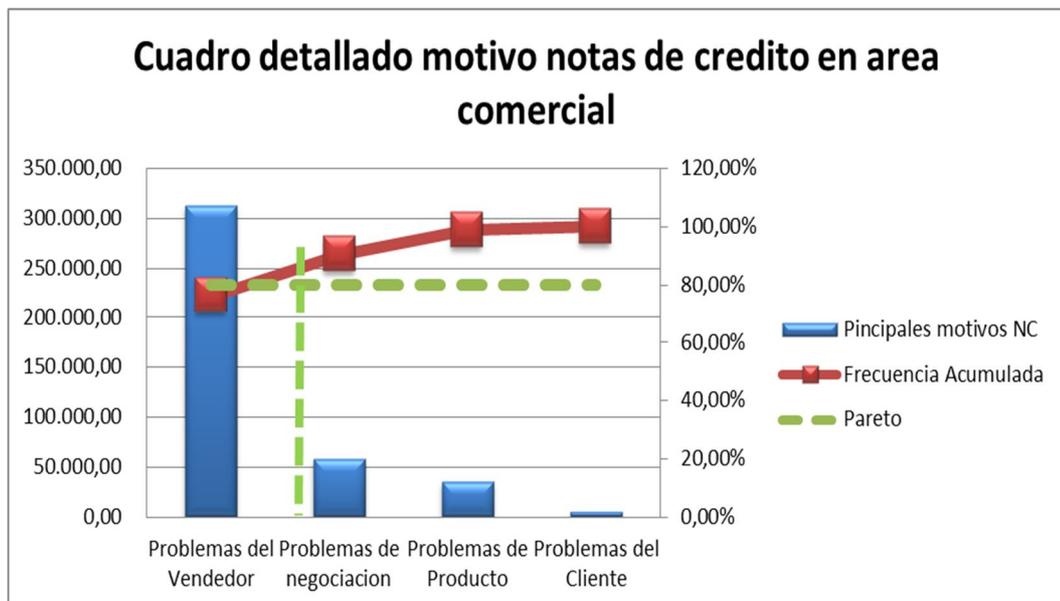
**CUADRO DETALLADO MOTIVOS GENERALES NOTA DE CREDITO POR AREA COMERCIAL**

Motivo General Nota de credito	Monto N/C	%
Problemas del Vendedor	312.009,87	76,12%
Problemas de negociacion	58.174,06	14,19%
Problemas de Producto	34.980,66	8,53%
Problemas del Cliente	4.748,05	1,16%
<b>Total general</b>	<b>409.912,64</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

En la tabla mostrada anteriormente se puede observar que el principal motivo dentro del área comercial por el que se origina las notas de crédito es por problema del vendedor. Lo cual lo podemos evidenciar a través del gráfico N° 9.

**GRÁFICO N° 9  
PARETO MOTIVOS NOTA DE CRÉDITO DEL ÁREA COMERCIAL**



Fuente: Información de la empres  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

Ya detectado el problema podríamos definir a la causa principal del incremento de las devoluciones como “Aumento de devoluciones por problemas de vendedores”. Una vez definido el problema se debe detectar cuáles son las causas raíces que producen este problema definido para lo cual se puede usar la herramienta de Ishikawa.

A través de esta herramienta se procede a identificar las diferentes causas raíces de los problemas y analizar la importancia de los mismos, esto se realizó a través de las reuniones con los directivos y gerencias de la organización.

Una vez determinado las causas raíces del problema identificado se proceden a ponderar y a valorar los mismos para esto se utilizó un equipo conformado por la Gerencia Comercial, los Supervisores Regionales, Administradores de Almacén y el Analista de Procesos, quienes a través de su experiencia, conocimiento y criterio procedieron a la respectiva valoración y ponderación.

Las consideraciones para la valoración y ponderación de las diferentes causas reflejadas en el Ishikawa se realizó considerando una calificación de 1 a 5, siendo 5 la calificación de mayor impacto y 1 la que se considere de menor impacto. Luego de la ponderación dada por cada uno de los participantes, se procedió a promediar las calificaciones dadas, dejando así una única calificación, este resultado se muestra en la tabla N° 6, Una vez valorado las causas se clasificaron las mismas en las siguientes:

- Vendedores
- Sistemas de Información
- Ambiente de Trabajo
- Procesos
- Infraestructura Tecnológica

## DIAGRAMA DE ISHIKAWA DE CAUSA PRINCIPAL DEL INCREMENTO DE DEVOLUCIONES

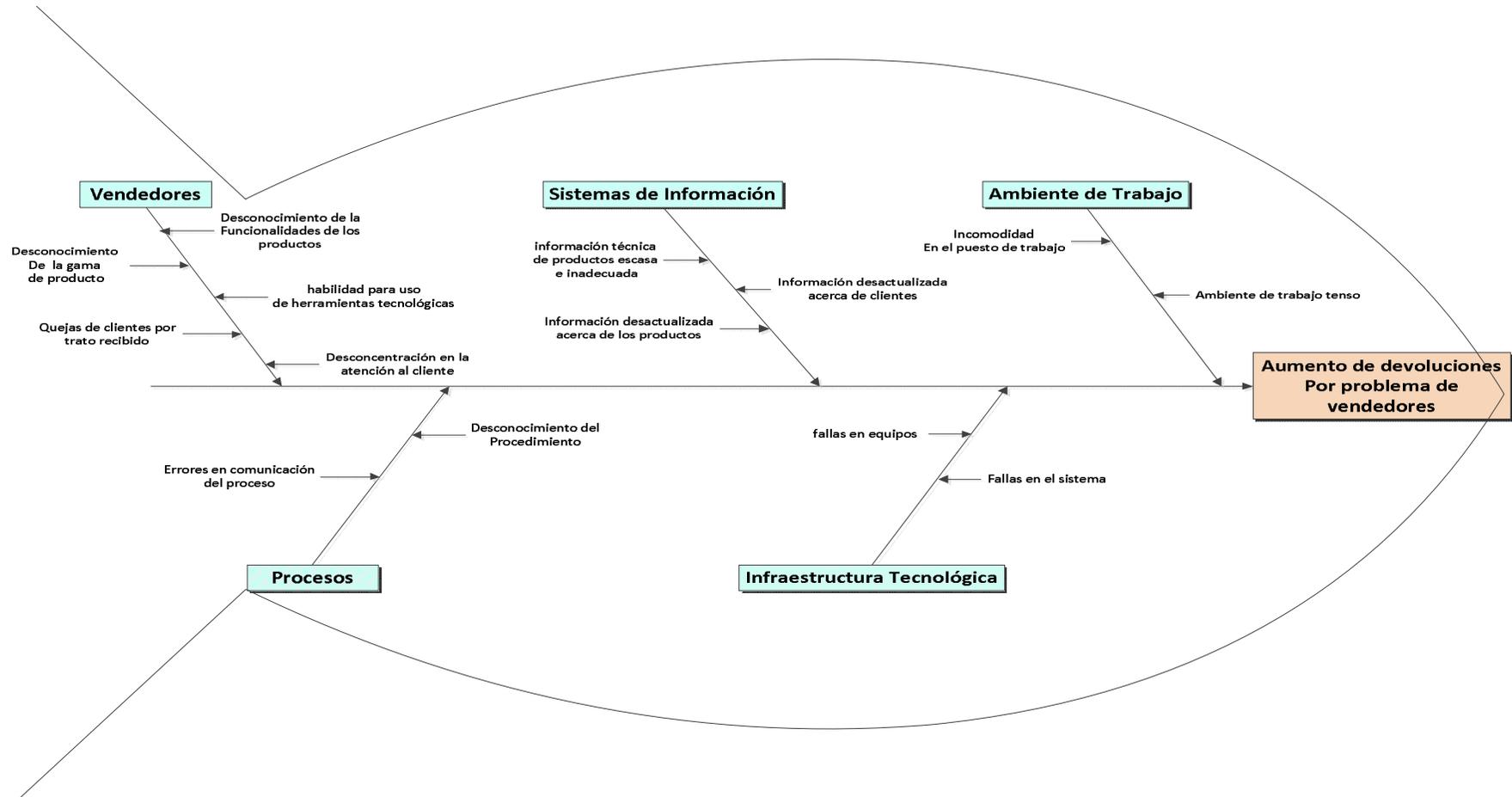


GRÁFICO Nº 10

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

A continuación en la tabla N° 6 se muestra el resumen del análisis aplicado.

**TABLA N° 6**  
**CUADRO VALORACIÓN DE CAUSAS RAICES DEL ANÁLISIS DE**  
**ISHIKAWA**

Tabla de valoración de causas raíces de Ishikawa						
Categorías	Causa	Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Total Puntaje
Vendedores	Desconocimiento de la gama de producto	5	4	4	5	18
	Desconocimiento de las funcionalidades del producto	4	5	4	5	18
	Quejas de clientes por trato recibido	5	4	5	4	18
	Habilidades para uso de herramientas tecnológicas	4	3	5	4	16
	Desconcentración en la atención al cliente	3	2	3	3	11
Procesos	Errores en comunicaciones de proceso	4	4	3	4	15
	Desconocimiento del proceso	3	4	3	4	14
Sistemas de Información	Información técnica de productos escasa e inadecuada	4	2	3	4	13
	Información desactualizada de clientes	3	3	3	3	12
	Información desactualizada acerca de los productos	4	3	2	3	12
Infraestructura Tecnológica	Fallas en equipos	3	3	3	3	12
	Falla en el sistema	3	2	3	2	10
Ambiente del trabajo	Incomodidad en el puesto de trabajo	3	2	3	2	10
	Ambiente de trabajo tenso	3	3	2	2	10

**Fuente:** Información de la empresa  
**Elaborado por:** Ing. Devis Almeida Freddy Elias

Del análisis aplicado se pudo definir que las causas que se consideren más relevantes o relacionadas con el problema del aumento de las devoluciones se encuentran en la categoría Vendedores. Es por esto que se plantea como estrategia para solucionar estas causas la aplicación de un sistema de gestión por competencias.

## CAPÍTULO IV

### DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

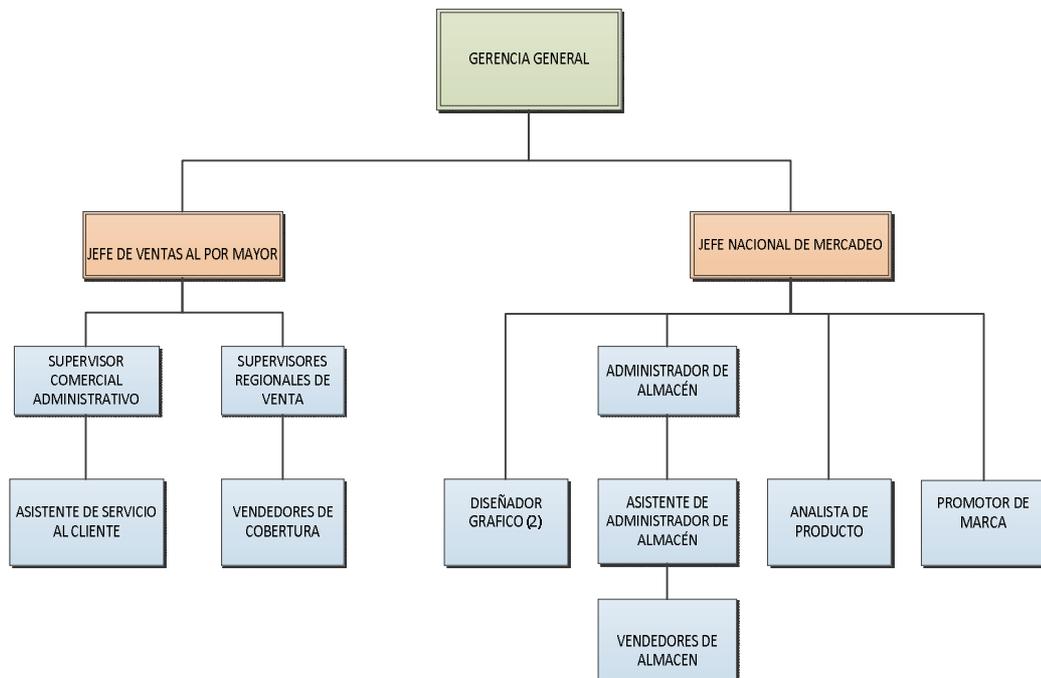
#### 4.1. Identificación del área comercial

De acuerdo al análisis realizado en el capítulo anterior se identifica que el área a mejorar y objeto de desarrollo de esta tesis es el área comercial por lo que se procederá a mostrar la estructura organizacional del área e identificar los procesos del área.

##### 4.1.1. Estructura Organizacional

A continuación se muestra la estructura organizacional del área

**GRÁFICO Nº 10**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL AREA COMERCIAL**



Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

Como se puede observar en el Gráfico N° 11 la estructura organizacional del área comercial consta de dos jefaturas, el Jefe de Ventas al por mayor y el Jefe Nacional de Mercadeo.

La primera jefatura está enfocada a las ventas al por mayor para lo cual cuenta con dos supervisiones como son el Supervisor Comercial Administrativo y los Supervisores Regionales de venta. A su vez la Supervisión Comercial Administrativa cuenta con Asistentes de Servicio al cliente preventa quienes estarán encargados de gestionar e impulsar las ventas telefónicas e impulsar las promociones a los clientes de la organización. Los supervisores regionales de venta quienes están encargados de supervisar y ayudar a los vendedores regionales en la gestión de ventas a los clientes mayoristas.

La segunda jefatura está enfocada a las ventas al consumidor final principalmente y en menor proporción a los clientes mayoristas que visitan los diferentes almacenes. Además como su gestión está el *merchandising* y mercadeo de los productos así como la gestión de venta en los almacenes. Para lo cual cuenta con Diseñadores Gráficos, Administradores de Almacén, Analista de producto y Promotor de marca. Los diseñadores gráficos ayudan con los artes para publicidad, catálogo, empaques y otros relacionados.

El analista de producto quien está encargado de analizar la rentabilidad y comportamiento de los productos y del mercado y el promotor de marca que está encargado de impulsar las marcas que posee la organización.

#### **4.1.2. Procesos del área comercial**

Los procesos del área comercial son dos los mismos que se detallan a continuación: Proceso de Ventas Almacén y Proceso de Ventas al por mayor.

## Proceso de Ventas Almacén

El proceso de ventas almacén está enfocado a la atención del consumidor final en su mayoría y en una menor proporción la atención a mayoristas que visitan los puntos de venta o almacenes, esto se origina debido a que la actividad comercial se desarrolla en los almacenes que tiene la organización.

Este proceso empieza con el protocolo de bienvenida que dan los vendedores a los clientes que visitan los almacenes, una vez realizado el protocolo de bienvenida se procede a la identificación de las necesidades del clientes para lo cual se establece una conversación con el cliente, en donde indicara sus necesidades o problemas y en base a la experiencia y conocimiento del vendedor verificará si esta necesidad o ayuda que requiere el cliente puede ser suplida, en caso de que esta necesidades si puedan ser suplidas y existan en inventario los ítems o productos que el cliente quiere se toma el pedido y se ingresa en el sistema el mismo generando una proforma, en esta proforma se identifica si la factura es autoconsumo o no. Una vez generado la proforma se le indica al cliente el número de la misma para que se acerque a caja a cancelar y solicitar la factura correspondiente, una vez cancelado se procede a generar el despacho de la mercadería y el cliente se acerca al área de entrega donde a través del nombre del cliente de la factura llaman para que se acerque a retirar la mercadería. Si el cliente requiere que la mercadería sea transportada a algún destino fuera de la ciudad se coordina él envió a través de las agencias de transporte con las que posee la organización.

En el Gráfico N° 12 mostrado a continuación se puede observar la representación gráfica del Proceso de Ventas Almacén, donde se puede confirmar todo lo detallado en el párrafo anterior.

## REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO DE VENTAS ALMACÉN

PROCESO DE VENTAS ALMACEN		
Código: GE-C-GC-001	Versión: 0	Vigente: 17 Agosto 2015

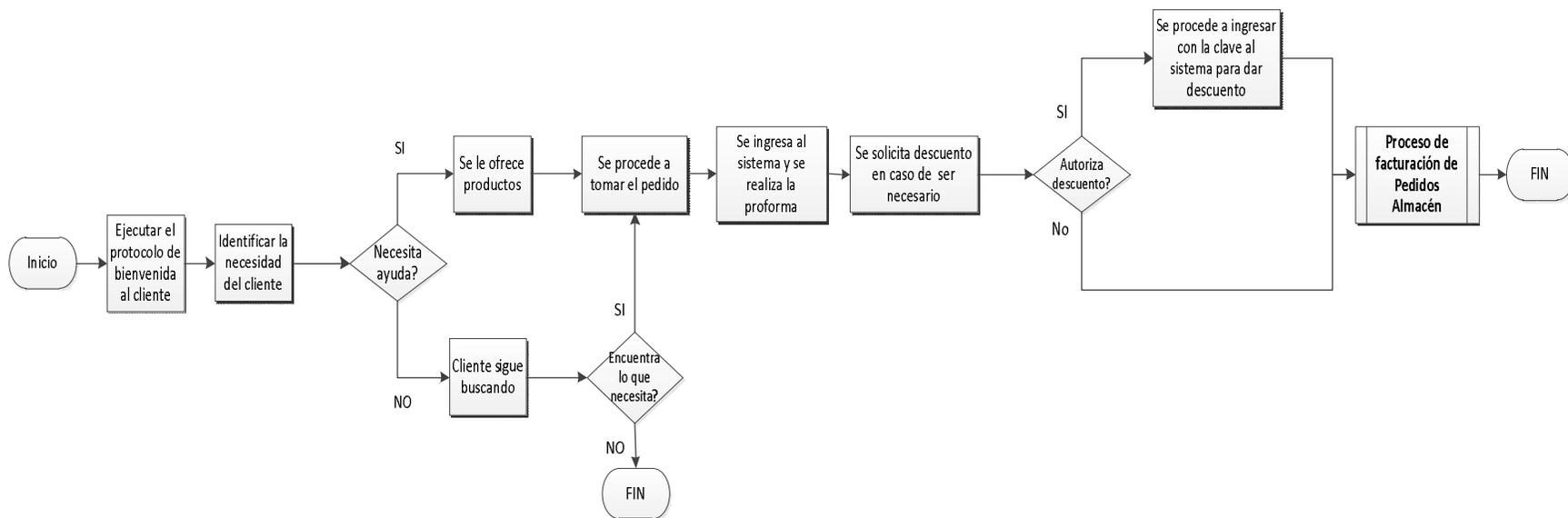


GRÁFICO Nº 12

Fuente: Información de la empresa  
 Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## **Proceso de Ventas al por mayor**

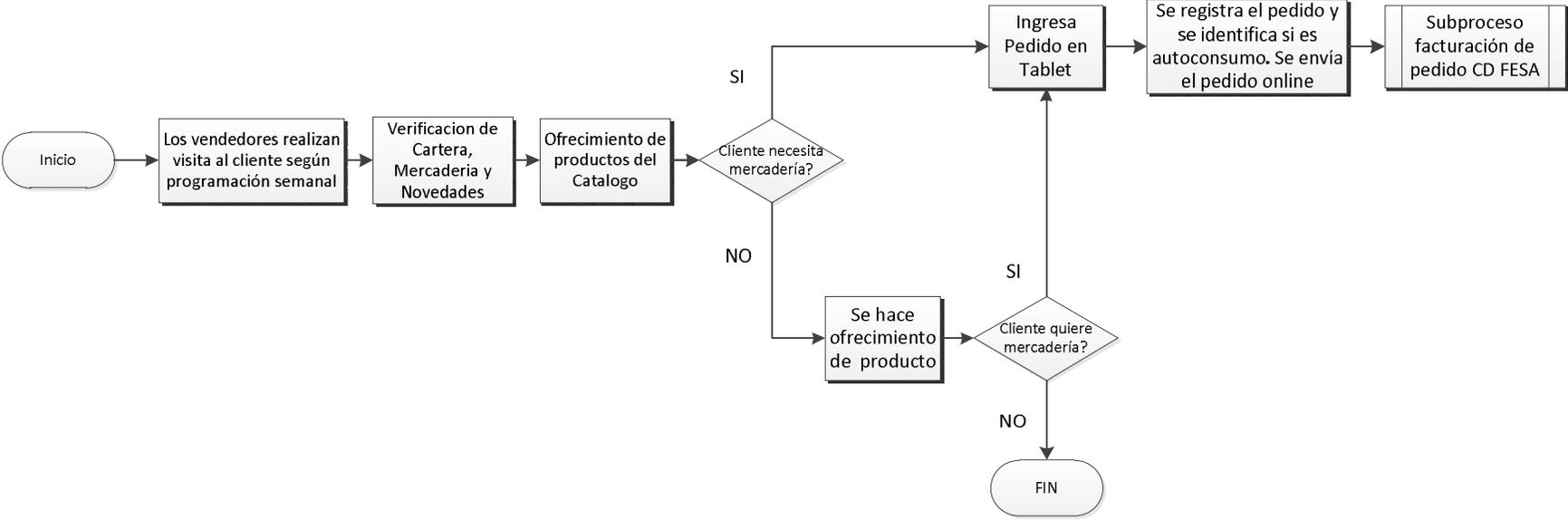
El proceso de ventas al por mayor está enfocado a la atención a clientes mayoristas y a sus diferentes canales, los objetivos de este proceso son: Aumentar la cobertura de los clientes de la organización y aumentar el volumen de ventas, aportando así directamente a la sostenibilidad y desarrolla de la organización. La actividad de este proceso se genera en la calle.

Este proceso empieza con la visita a la zonas asignadas a los vendedores donde se buscará atender a los clientes que ya forman parte de la cartera de la organización y a nuevos clientes, estas visitas se realizan en base al cronograma semanal asignado por el Jefe de Ventas Nacional y Gerencia General, se procede a verificar el cupo y la condiciones de crédito del mismo y se revisa la cartera entregada por el área de Crédito y Cobranza, si el cliente no tiene ningún inconveniente se procede a ofrecer la gama de productos y a indicar las promociones existentes, y en base a las necesidades del cliente se procede a tomar los pedidos, se ingresa el pedido en la Tablet. Si el pedido excede del cupo disponible del cliente se procede a comunicar con el área de crédito para solicitar autorización para el pedido. En base a lo indicado por el área de créditos y cobranzas se solicita información adicional al cliente para sustentar el aumento del cupo y la aprobación del pedido. Una vez finalizado la toma del pedido se procede a enviar el mismo a través de internet. Luego continúa el proceso de admisión que consiste en verificar que el pedido cumpla las políticas de la organización, luego viene el proceso de aprobación por parte de área de crédito para finalmente proceder al proceso de facturación y despacho.

En el Gráfico N° 13 mostrado a continuación se puede observar la representación gráfica del Proceso de Ventas Almacén.

# REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR

<b>PROCESO DE VENTAS AL POR MAYOR</b>		
<b>Código:</b> GE-C-GC-002	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente:</b> 17 Agosto 2015



**GRÁFICO Nº 13**

Fuente: Información de la empresa  
 Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## 4.2. Determinación de los valores organizacionales

Para determinar los valores organizacionales de la empresa se realizó reuniones con la directiva y las gerencias respectivas quienes a través de una herramienta llamada lluvia de ideas, procedieron a discutir sobre cuáles deberían ser los valores organizacionales que debería practicar la organización para cumplir en primer lugar con su misión y visión, y para cumplir con los objetivos organizacionales establecidos.

Luego de varias sesiones de discusiones y debate se determinaron los valores organizacionales los mismos que se describirán a continuación.

- Puntualidad.- Consiste en practicar la puntualidad en todas actividades de la organización.
- Compromiso.- Respaldar las promesas o compromisos realizados con todas las personas
- Empatía.- Entender las necesidades tanto de los clientes externos e internos
- Trabajo en equipo.- Incentivar el trabajo en equipo en toda la organización, para lograr los objetivos organizacionales.
- Calidad.- Garantizar la calidad en los productos y procesos de la organización
- Respeto.- Incentivar el respeto hacia todas las personas fuera y dentro de la organización
- Garantía.- Garantizar la funcionalidad de los productos que oferta la organización
- Honestidad.- Incentivar la honestidad en todas las actividades.

En el Gráfico N° 14 mostrado a continuación se observan los resultados de la lluvia de ideas realizadas en las sesiones realizadas.

## LLUVIAS DE IDEAS DE VALORES ORGANIZACIONALES

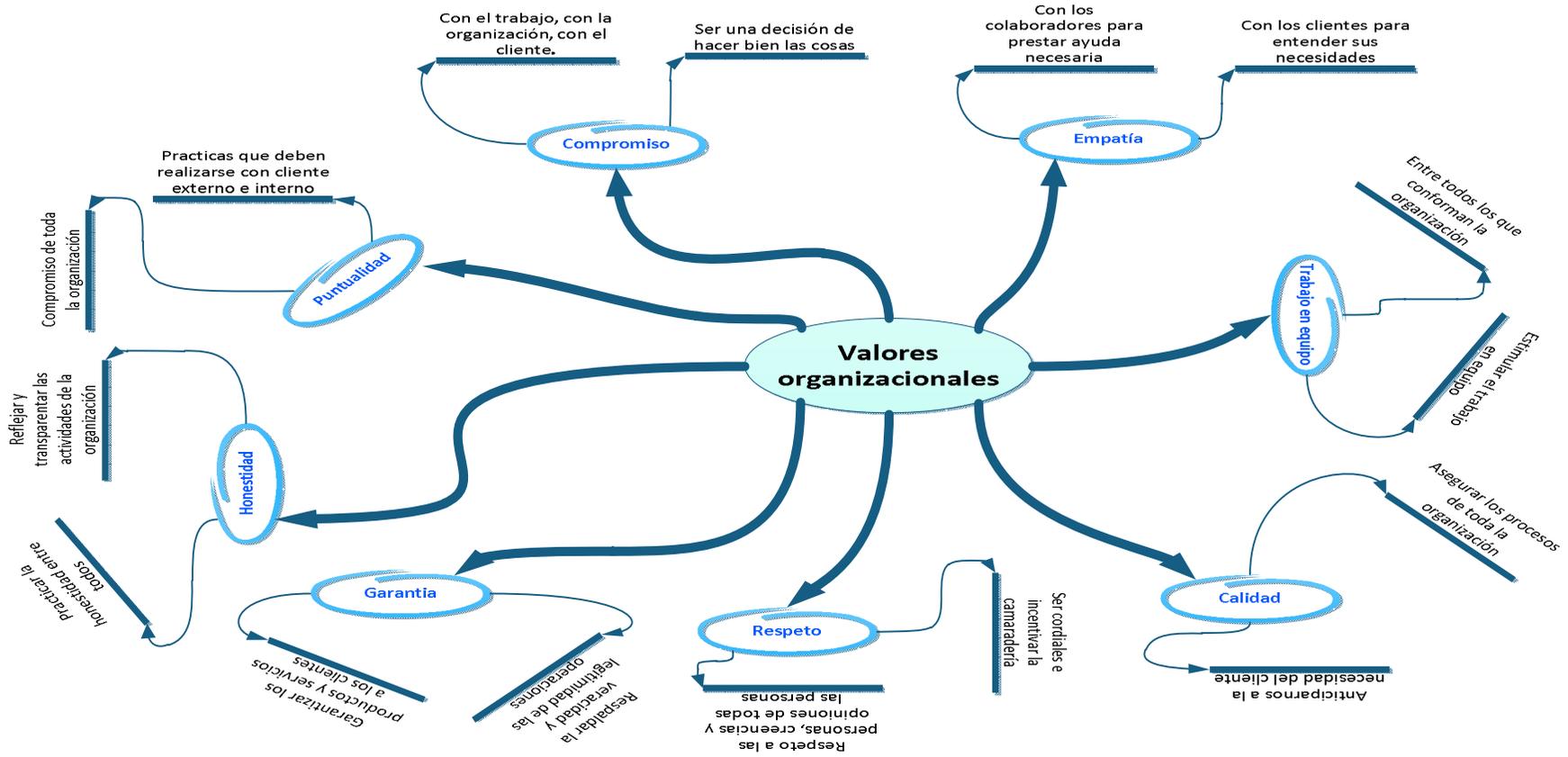


GRÁFICO Nº 14

Se evaluaron si los valores definidos ayudan o contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales, para lo cual se usó la Matriz de cobertura de valores organizacionales la misma que fue desarrollada en sesión de directivos. A continuación se muestra la matriz con los resultados en la tabla N° 7

**TABLA N° 7**  
**MATRIZ DE COBERTURA DE VALOR**

MATRIZ DE COBERTURA DE VALORES ORGANIZACIONALES										
		OBJETIVOS ORGANIZACIONALES						SUMA +	SUMA -	NETO
		Mejorar las condiciones de trabajo	Incrementar la cantidad de clientes	Incrementar la participación de mercado	Mejorar los procesos de la organización	Garantizar la rentabilidad de la empresa	Aumentar la satisfacción del cliente			
VALORES ORGANIZACIONALES	3									
	1									
	0									
	-1									
	-3									
	Puntualidad	1	1	3	1	0	3	9	0	9
	Compromiso	3	3	3	1	0	3	13	0	13
	Empatía	3	1	0	0	-1	1	5	-1	4
	Trabajo en equipo	1	3	3	3	3	3	16	0	16
	Calidad	0	3	3	3	3	3	15	0	15
	Respeto	3	0	0	1	0	1	5	0	5
Honestidad	1	3	1	0	1	3	9	0	9	
Garantía	-1	3	1	0	-1	3	7	-2	5	
SUMA +	12	17	14	9	7	20	96,34%			
SUMA -	-1	0	0	0	-2	0	INDICE DE CONSISTENCIA			
NETO	11	17	14	9	5	20				

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

Con los resultados de esta matriz podemos determinar que los valores organizacionales planteados o definidos contribuyen a los objetivos organizacionales en un 95.89%, con lo que se definiría que los valores definidos están acorde a la necesidad de la organización.

En consecuencia los valores organizacionales de la empresa son:

- Puntualidad
- Compromiso
- Empatía
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Respeto
- Garantía

### **4.3. Definición del perfil y las competencias de los vendedores**

A continuación se procede a definir las competencias y el perfil de los vendedores para que ayuden a la consecución de los objetivos organizacionales considerando los valores definidos.

Como se puede observar en el organigrama del área comercial se cuenta con dos perfiles de vendedores que son el Vendedor de cobertura y el Vendedor de almacén. El perfil del cargo del Vendedor de Cobertura tiene como objetivo y enfoque funcional las ventas en las diferentes ciudades del país contribuyendo así el objetivo de la organización de ganar participación en el mercado a través de aumentar la cobertura y cartera de nuestros clientes. Mientras que el perfil del Vendedor de Almacén tiene como objetivo y enfoque funcional la buena atención y satisfacción de los clientes que visitan el local contribuyendo así la fidelización de clientes.

Por todo lo mencionado anteriormente se procedió a definir los perfiles funcionales y competencias de estos dos cargos, para lo cual se contó con la colaboración del departamento de Recursos Humanos, quienes a través de su experiencia y la información proporcionada de los valores y objetivos organizacionales definieron los perfiles. El perfil de Vendedor de Cobertura se muestra en el Anexo 1 mientras que el perfil del Vendedor de Almacén se muestra en el Anexo 2.

### **4.4. Evaluación de las competencias actuales de los vendedores.**

Para evaluar las competencias existen varias metodologías. La metodología utilizada en la presente tesis es la evaluación de 180 grados, la misma que fue aplicada a todos los vendedores de la empresa ya sean

estos vendedores de cobertura o vendedores de almacén, con la finalidad de determinar el porcentaje de cumplimiento de las competencias necesarias de los nuevos perfiles definidos para los cargos mencionados anteriormente.

La aplicación de la evaluación fue realizada por las siguientes personas: compañeros de trabajo del mismo nivel, por el inmediato superior y por los clientes más representativos de la compañía, y fue dirigida por el área de talento humano de la compañía. Para valorar las competencias se consideraron tres escalas alto, medio y bajo las mismas que fueron asignadas en base a la observación directa del desempeño de los evaluados.

Dentro de la evaluación de las competencias se consideraron las siguientes tipos de competencias: Competencias de Direccionamiento, Competencias Técnicas y Profesionales, Competencias de Empleabilidad y Emprendimiento y finalmente Competencias Humanas y de Interacción. Cada una de las secciones mencionadas anteriormente están compuestas por varias competencias las mismas que se describen a continuación:

**Competencias de Direccionamiento:** Esta sección está compuesta por las siguientes competencias:

- Liderazgo.- Capacidad para coordinar y organizar eficazmente sus equipos de trabajo.
- Poder de Decisión.- Capacidad para tomar una determinación o resolución sobre una determinada cosa.
- Comunicación Efectiva.- Capacidad para lograr hacer llegar la información de forma clara y precisa al destinatario.
- Delegación.- Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea.

- Orientación al logro.- Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia para cumplir las expectativas del cliente.

**Competencias Técnicas y Profesionales:** Esta sección está compuesta por las siguientes competencias.

- Agresividad Comercial.- Vendedor extrovertido y orientado al cierre de sus ventas.
- Orientación al cliente.- Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.
- Negociación Efectiva.- Es la capacidad de lograr el máximo beneficio para sí mismo o para la organización frente a una negociación cerrando las ventas
- Resolución de problemas.- Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades
- Razonamiento Numérico.- Capacidad de utilizar números y operaciones básicas para resolver problemas cotidianos.

**Competencias Empleabilidad y Emprendimiento:** Esta sección está compuesta por las siguientes competencias.

- Trabajo bajo presión.- Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.
- Gestión de la información.- Hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales.
- Sentido de Urgencia.- Capacidad para mantenerse concentrado en los resultados y plazos hasta que la tarea se haya completado.
- Capacidad de asumir riesgo.- Capacidad de sobrellevar las incertidumbres sobre determinada acción o tarea.

- Manejo de Herramientas Tecnológicas.- Capacidad para la operación de equipos tecnológicos
- Seguimiento de instrucciones.- Capacidad para ejecutar las tareas asignadas de la forma indicada

**Competencias Humanas y de Interacción:** Esta sección está compuesta por las siguientes competencias.

- Trabajo en equipo.- Es la capacidad para comprender y expresar ideas en palabras, oraciones, textos y relaciones de los mismos.
- Responsabilidad.- Es demostrar simpatía, sencillez, franqueza y bondad en sus relaciones sociales
- Vocación de servicio.- Disposición de ayudar en actividades de otras personas.
- Tolerancia.- Capacidad para aceptar y respetar circunstancias cotidianas del trabajo.
- Relaciones Interpersonales.- Capacidad de asociarse y obtener información de su entorno.

Una vez definidas las competencias, se procedió a evaluar las mismas para lo cual se consideró tres valores de calificación como son: Alto, Medio o Bajo.

Los datos de la evaluación aplicada se la pueden ver en los anexos 3 hasta el anexo 11 por grupo participante.

A continuación se muestran los resúmenes de los resultados de las evaluaciones de las competencias de los vendedores de cobertura y de los vendedores de almacén en las tablas N° 8 y N°9 respectivamente.

**TABLA Nº 8**  
**CUADRO DETALLADO % CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS**  
**REQUERIDAS PARA VENEDORES DE COBERTURA**

Competencias	Vendedores cobertura		
	Nivel requerido	Vendedores cumplen perfil requerido	% cumplimiento
<b><i>De Direccionamiento</i></b>	<b>% cumplimiento sección</b>		<b>66,67%</b>
Liderazgo	Medio	19	90,48%
Poder de Decison	Medio	19	90,48%
Comunicación Efectiva	Alto	4	19,05%
Delegación	Medio	19	90,48%
Planificacion y Organización	Medio	19	90,48%
Orientación al logro	Alto	4	19,05%
<b><i>Técnicas y Profesionales</i></b>	<b>% cumplimiento sección</b>		<b>47,62%</b>
Agresividad comercial	Alto	4	19,05%
Orientacion al cliente	Alto	4	19,05%
Negociacion Efectiva	Alto	4	19,05%
Resolucion de Problemas	Medio	19	90,48%
Razonamiento Numerico	Medio	19	90,48%
<b><i>Empleabilidad y Empredimiento</i></b>	<b>% cumplimiento sección</b>		<b>42,86%</b>
Trabajo bajo presion	Alto	4	19,05%
Gestión de la información	Medio	19	90,48%
Sentido de Urgencia	Alto	4	19,05%
Capacidad de asumir riesgo	Alto	4	19,05%
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Medio	19	90,48%
Seguimiento de instrucciones	Alto	4	19,05%
<b><i>Humanas y de Interaccion</i></b>	<b>% cumplimiento sección</b>		<b>42,86%</b>
Trabajo en equipo	Alto	4	19,05%
Responsabilidad	Alto	4	19,05%
Confianza	Alto	4	19,05%
Vocacion de Servicio	Medio	19	90,48%
Tolerancia	Medio	19	90,48%
Relaciones Interpersonales	Alto	4	19,05%
<b>% cumplimiento global</b>			<b>50,10%</b>

Fuente: Información de la empresa  
 Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**TABLA Nº 9**  
**CUADRO DETALLADO % CUMPLIMIENTO DE COMPETENCIAS**  
**REQUERIDAS PARA VENDEDORES DE ALMACÉN**

Competencias	Vendedores de almacén		
	Nivel requerido	Vendedores cumplen perfil requerido	% cumplimiento
<b><i>De Direccionamiento</i></b>	<b>% cumplimiento sección</b>		<b>35,56%</b>
Liderazgo	Bajo	2	13,33%
Poder de Decison	Medio	9	60,00%
Comunicación Efectiva	Alto	2	13,33%
Delegación	Bajo	5	33,33%
Planificacion y Organización	Medio	9	60,00%
Orientación al logro	Alto	5	33,33%
<b><i>Técnicas y Profesionales</i></b>	<b>% cumplimiento sección</b>		<b>40,00%</b>
Agresividad comercial	Alto	3	20,00%
Orientacion al cliente	Alto	3	20,00%
Negociacion Efectiva	Alto	6	40,00%
Resolucion de Problemas	Medio	10	66,67%
Razonamiento Numerico	Medio	8	53,33%
<b><i>Empleabilidad y Empredimiento</i></b>	<b>% cumplimiento sección</b>		<b>35,56%</b>
Trabajo bajo presion	Alto	4	26,67%
Gestión de la información	Medio	7	46,67%
Sentido de Urgencia	Alto	3	20,00%
Capacidad de asumir riesgo	Alto	5	33,33%
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Medio	9	60,00%
Seguimiento de instrucciones	Alto	4	26,67%
<b><i>Humanas y de Interaccion</i></b>	<b>% cumplimiento sección</b>		<b>53,33%</b>
Trabajo en equipo	Alto	5	33,33%
Responsabilidad	Medio	9	60,00%
Confianza	Medio	11	73,33%
Vocacion de Servicio	Medio	9	60,00%
Tolerancia	Medio	9	60,00%
Relaciones Interpersonales	Alto	5	33,33%
<b>% cumplimiento global</b>			<b>41,16%</b>

Fuente: Información de la empresa  
 Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

Como se puede observar en las tablas de porcentaje de cumplimiento de las competencias mostradas anteriormente se establece que para los vendedores de cobertura el cumplimiento es del 50.10% y en vendedores de almacén existe un cumplimiento del 41.16%. En ambos casos no superan ni el 50% de las competencias definidas, esto es preocupante ya que son los colaboradores que tiene el primer contacto con nuestros clientes. Cabe indicar que para definir los perfiles se consideró el perfil básico de vendedor definido por el SETEC (Secretaría Técnica Ecuatoriana de Capacitación).

Por esta razón se plantea la necesidad de establecer un plan de capacitación con la finalidad de mejorar las competencias del personal. Y de una manera directa contribuya a la consecución de los objetivos organizacionales y a la disminución de las devoluciones de los clientes.

#### **4.5. Propuestas**

A continuación se describen las propuestas de mejora como resultado del análisis aplicado en el desarrollo de estas tesis

##### **4.5.1. Definición de los cursos de capacitación para mejorar competencias**

Para la definición de los cursos de capacitación que ayuden a mejorar las competencias se consideró las competencias más bajas por sección y por perfil. Esta definición de cursos fue definida por el área de recursos humanos en conjunto con la gerencia del área comercial.

En base a lo indicado anteriormente se muestra los cursos propuestos por perfil y por sección de competencias en las tablas N° 10 y N° 11 respectivamente.

**TABLA N° 10**  
**PLAN DE CAPACITACIÓN DE VENDEDORES DE COBERTURA**

Plan de capacitación propuesto para vendedores de cobertura					
Competencias	Vendedores cobertura				Cursos Propuestos
	Nivel requerido	Vendedores cumplen perfil requerido	Vendedores que no cumplen perfil requerido	% cumplimiento	
<b>De Direccionamiento</b>	<b>% cumplimiento sección</b>			<b>66,67%</b>	
Comunicación Efectiva	Alto	4	17	19,05%	* Taller de comunicación efectiva y asertiva * Orientación al logro y resultados
Orientación al logro	Alto	4	17	19,05%	
Liderazgo	Medio	19	2	90,48%	
Poder de Decison	Medio	19	2	90,48%	
Delegación	Medio	19	2	90,48%	
Planificación y Organización	Medio	19	2	90,48%	
<b>Técnicas y Profesionales</b>	<b>% cumplimiento sección</b>			<b>47,62%</b>	
Agresividad comercial	Alto	4	17	19,05%	* Técnicas avanzadas de venta * Agresividad comercial * Atención al cliente * Gestión del cliente interno y externo * Técnicas de negociacion efectiva y cierre de ventas
Orientacion al cliente	Alto	4	17	19,05%	
Negociacion Efectiva	Alto	4	17	19,05%	
Resolucion de Problemas	Medio	19	2	90,48%	
Razonamiento Numerico	Medio	19	2	90,48%	
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>	<b>% cumplimiento sección</b>			<b>42,86%</b>	
Trabajo bajo presion	Alto	4	17	19,05%	* Manejo efectivo del trabajo bajo presion y del stress * Talleres de cultura del sentido de urgencia * Taller de justo a tiempo * Gestión de riesgos organizacionales * Taller de seguimiento de instrucciones
Sentido de Urgencia	Alto	4	17	19,05%	
Capacidad de asumir riesgo	Alto	4	17	19,05%	
Seguimiento de instrucciones	Alto	4	17	19,05%	
Gestión de la información	Medio	19	2	90,48%	
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Medio	19	2	90,48%	
<b>Humanas y de Interaccion</b>	<b>% cumplimiento sección</b>			<b>42,86%</b>	
Trabajo en equipo	Alto	4	17	19,05%	* Trabajo en equipo * Desarrollo de equipos de trabajo efectivo * Cursos importancia responsabilidad * Cursos motivacionales de confianza y autosuperación * Comunicación y Relaciones Interpersonales
Responsabilidad	Alto	4	17	19,05%	
Confianza	Alto	4	17	19,05%	
Relaciones Interpersonales	Alto	4	17	19,05%	
Vocacion de Servicio	Medio	19	2	90,48%	
Tolerancia	Medio	19	2	90,48%	
<b>% cumplimiento global</b>				<b>50,10%</b>	

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**TABLA N° 11**  
**PLAN DE CAPACITACIÓN VENDEDORES DE ALMACÉN**

Plan de capacitación propuesto para vendedores de almacén					
Competencias	Vendedores de almacén				Cursos Propuestos
	Nivel requerido	Vendedores cumplen perfil requerido	Vendedores que no cumplen perfil requerido	% cumplimiento	
<b>De Direccionamiento</b>	<b>% cumplimiento sección</b>			<b>35,56%</b>	
Comunicación Efectiva	Bajo	2	13	13,33%	* Taller de comunicación efectiva y asertiva * Técnicas de Liderazgo Estratégico Organizacional * Liderazgo asertivo * Liderazgo basado en competencias * Análisis y toma de Decisiones * Técnicas de organización y uso del tiempo * Planificación y organización del trabajo
Liderazgo	Alto				
Poder de Decisión	Bajo	2	13	13,33%	
Planificación y Organización	Alto	5	10	33,33%	
Orientación al logro	Medio	9	6	60,00%	
Delegación	Medio	9	6	60,00%	
<b>Técnicas y Profesionales</b>	<b>% cumplimiento sección</b>			<b>40,00%</b>	
Agresividad comercial	Alto	3	12	20,00%	* Tecnicas avanzadas de venta * Agresividad comercial * Atención al cliente * Gestión del cliente interno y externo * Técnicas de negociacion efectiva y cierre de ventas * Razonamiento Matematico
Orientacion al cliente	Alto	3	12	20,00%	
Negociacion Efectiva	Alto	6	9	40,00%	
Razonamiento Numerico	Medio	8	7	53,33%	
Resolucion de Problemas	Medio	10	5	66,67%	
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>	<b>% cumplimiento sección</b>			<b>35,56%</b>	
Capacidad de asumir riesgo	Alto	3	12	20,00%	* Gestión de riesgos organizacionales * Manejo efectivo del trabajo bajo presion y del stress * Herramientas informaticas * Taller de seguimiento de instrucciones * Talleres de cultura del sentido de urgencia * Taller de justo a tiempo
Trabajo bajo presion	Alto	4	11	26,67%	
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	4	11	26,67%	
Seguimiento de instrucciones	Alto	5	10	33,33%	
Sentido de Urgencia	Medio	7	8	46,67%	
Gestión de la información	Medio	9	6	60,00%	
<b>Humanas y de Interaccion</b>	<b>% cumplimiento sección</b>			<b>53,33%</b>	
Trabajo en equipo	Alto	5	10	33,33%	* Trabajo en equipo * Desarrollo de equipos de trabajo efectivo * Asertividad y tolerancia a la frustración
Tolerancia	Alto	5	10	33,33%	
Responsabilidad	Medio	9	6	60,00%	
Relaciones Interpersonales	Medio	9	6	60,00%	
Vocacion de Servicio	Medio	9	6	60,00%	
Confianza	Medio	11	4	73,33%	
<b>% cumplimiento global</b>				<b>41,16%</b>	

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

Como se puede observar en las tablas anteriores se plantean los siguientes cursos para mejorar las competencias de los vendedores de almacén y de los vendedores de cobertura considerando las competencias cuyo porcentaje de cumplimiento está por debajo del 60% como prioridad, y dejando las otras competencias para un segundo plan de capacitación.

Con la finalidad de establecer un plan de capacitación continua y un esquema de evaluación permanente se plantea el establecimiento de un sistema de gestión por competencia, el mismo que ayuda a mejorar constantemente las competencias del personal. A continuación se detallan los procedimientos propuestos para el sistema de gestión por competencias.

#### **4.5.2. Establecimientos de procedimientos de un sistema de gestión por competencias.**

Por todo lo mencionado anteriormente se propone el siguiente sistema de gestión por competencias el cual estará compuesto por varios pasos o etapas como son:

- Definición y validación de la misión y visión de la organización
- Definición y validación de los valores organizacionales
- Definición de los procesos de las áreas
- Definición de los perfiles requeridos
- Definición de las competencias requerida
- Evaluación de las competencias actuales vs las competencias requerida para el cargo
- Establecimiento del plan de capacitación y carrera
- Evaluación continuo del desempeño

De acuerdo a lo mencionado se establecieron los siguientes procedimientos:

- Procedimiento de Control de Documento.
- Procedimiento de Control de Registro.
- Procedimiento de Definición y Evaluación de Misión, Visión y Valores Organizacionales.
- Procedimiento de Definición de Procesos
- Procedimiento de Definición de Perfiles y competencias
- Procedimiento de Evaluación de Competencias
- Procedimiento de Planes de Carrera
- Procedimiento de Revisión por la Dirección
- Procedimiento de Mejora continua

Con los procedimientos planteados anteriormente se propone un sistema de gestión por competencias que ayude a estar constantemente mejorando las competencias y el perfil de los colaboradores de la empresa.

#### **4.5.3. Otras propuestas.**

Adicional a las propuestas presentadas en los puntos anteriores se plantean otras propuestas de mejora relacionadas al análisis Ishikawa realizado, las mismas que se describen a continuación:

- Mejorar el espacio de exhibición y merchandising de la mercadería en los almacenes
- Mejorar o dar constantemente mantenimiento a los equipos de venta
- Mantener actualizada la información de los clientes y de los productos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- En el incremento de las devoluciones y reclamos de clientes tiene gran influencia los vendedores y las competencias de los mismos ya que el 70% de los reclamos presentados son por problemas del área comercial y de los vendedores, lo que llevo a plantear el presente estudio o propuesta.
- Se pudo determinar que los vendedores actualmente no cumplen con las competencias requeridas para el cargo, ya que los vendedores de cobertura tienen un 50.10% mientras que los vendedores de almacén apenas alcanzan un 41.16%
- Se concluyó que entre las competencias menos desarrollada por los vendedores de cobertura están las siguientes: de Comunicación Efectiva, Agresividad Comercial, Orientación al Cliente, Negociación Efectiva son competencias relacionadas directamente a la rentabilidad del negocio y a la fidelización de los clientes. En cambio entre las competencias menos desarrolladas por los vendedores de almacén están la de Comunicación Efectiva, Agresividad Comercial, Orientación al Cliente, Sentido de urgencia que están estrechamente relacionadas con el crecimiento y desarrollo de la compañía. Competencias que afectan directamente a los objetivos organizacionales.

## 5.2. Recomendaciones

- Se recomienda establecer un plan de carrera o de capacitación que mejore las competencias menos desarrolladas y que están estrechamente relacionadas con el objetivo organizacional de crecimiento de la rentabilidad del negocio.
- Se recomienda realizar la definición de las competencias de todas las áreas funcionales de la organización empezando por las áreas más críticas hasta las menos críticas, en este caso se recomienda continuar el estudio con el área de Créditos y Cobranzas que fue la segunda área con mayor notas de crédito.
- Se recomienda realizar la evaluación de las competencias a todo el personal de la compañía por lo menos una vez al año así como también revisar la misión, visión y valores organizacionales en el mismo tiempo.
- Se recomienda considerar para los planes de carrera los colaboradores comprometidos con la organización y que quieran seguir creciendo en la compañía
- Se recomienda realizar reunión para revisar el sistema de gestión por competencias por lo menos cada dos meses.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Competencia.-** Las competencias son características de las personas fácilmente identificables que son necesarias para el correcto desempeño en ciertos roles o funciones asignadas

**Matriz de cobertura de valores.-** Matriz que ayuda a valorizar si los valores organizacionales se encuentran cubiertos o considerados en los objetivos organizacionales y en qué porcentaje se encuentran estos considerados

**Merchandising.-** Herramienta comercial empleada para aumentar las ventas y rentabilidad a través de la presentación, fraccionamiento, envasado, exposición, decoración, etc.

**Sistema de gestión.-** Es un conjunto de principios, normas, reglas, lineamientos u procesos relacionados entre si de forma ordenada y sistemática que a través de las aplicación de varias etapas entra en un proceso de mejoramiento continuo con la finalidad de alcanzar una gestión eficaz en las organizaciones considerando los requerimientos de los stakeholders.

**Stakeholders.-** Conjunto de personas interesadas y afectadas por las decisiones de una organización.

**Unidad de Competencia.-** Son las unidades mínimas de competencias necesarias para desarrollar o llevar a cabo efectivamente una actividad.

**Valores organizacionales.-** Son reglas, normas, creencias o convicciones por las que se rigen o se guían las personas que forman parte de una organización

**ANEXOS**

**ANEXO N° 1  
PERFIL DEL VENDEDOR DE COBERTURA**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>NOMBRE:</b>	Vendedor de Cobertura	<b>CÓDIGO:</b>	001
<b>EMPRESA:</b>		<b>ÁREA:</b>	Comercial
<b>REPORTA:</b>	Supervisor Regional de Ventas	<b>ACTO DISCAPACITADO:</b>	
<b>SUPERVISA :</b>			
<b>COORDINA:</b>	Supervisor Comercial Administrativo, Servicio al cliente Preventa		
<b>NIVEL JERARQUICO:</b>	Operativo	<b>HORARIO LABORES:</b>	8:30 – 18:30

2. REQUISITOS DEL CARGO					
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	<b>NIVEL ACADÉMICO</b>	<b>SI</b>	<b>NOMBRE TITULO</b>		
	PRIMARIA	X			
	SECUNDARIA	X	Bachillerato en cualquier área		
	TERCER NIVEL	X	Área comerciales, Técnico Industriales		
	CUARTO NIVEL				
<b>CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: (temas)</b>	<b>TEMA O TOPICO</b>	<b>Área</b>	<b>NIVEL</b>		
			<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
	• Ofimática (Word, Excel, Power Point, etc.)				
	• Gestión de ventas				
	• Resolución de conflictos	Operativa		X	
	• Gestión de cartera	Operativa		X	
	• Técnicas de Negociación	Operativa		X	
	• Conocimiento de productos ferreteros	Operativa	X		
• Conocimiento de equipos agrícolas	Operativa	X			

	FUNCIÓN O CARGO	TIEMPO
<b>EXPERIENCIA:</b>	❖ Vendedor Externo, Vendedor de Cobertura, Vendedor al por mayor, Promotores de marca	2 años

### 3. FUNCIONES O ROLES DEL CARGO

#### Planificación

- Planificar la ruta para la realización de las ventas que ayude a la consecución de los objetivos establecidos.

#### Organización

- Coordinar las actividades establecidas por su jefe inmediato.
- Analizar y organizar la cartera de clientes establecidos.

#### Ejecución

- Asesorar a los clientes sobre los productos y promociones, proporcionando información clara y precisa.
- Identificar posibles clientes y lograr una gestión efectiva de ventas.
- Gestionar la autorización y apertura de cupo con los clientes, proporcionando la información necesaria y suficiente al área respectiva.
- Realizar la toma de pedidos buscando cumplir las políticas de descuento conservando la rentabilidad establecida por la organización.
- Verificar la entrega de productos a los clientes
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año.
- Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

#### Control

- Dar seguimiento a los pedidos registrados verificando el cumplimiento de las entregas a tiempo de los mismos.

- Realizar el seguimiento a las solicitudes de crédito enviadas al departamento de créditos y cobranzas.

4. COMPETENCIAS												
Unidades de Competencia												
Unidad de competencia 1			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar y preparar los implementos y documentación legal e institucional vigente pertinente –de ser el caso- que facilite la transacción de venta.</li> </ul>									
Unidad de competencia 2			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contacto con el cliente para determinar sus necesidades, de acuerdo a sus características y naturaleza.</li> <li>• Brindar información oportuna al cliente sobre el producto, venta a realizarse o servicio ofertado para reforzar su seguridad en la compra y consolidar su apreciación en relación a las ventajas del producto, marca o establecimiento.</li> <li>• Realizar el despacho del producto de acuerdo a las normas del establecimiento - de ser el caso- y determinar conjuntamente con el cliente la forma de pago y entrega del producto</li> </ul>									
Unidad de competencia 3			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar el volumen de venta por producto de todos los documentos de naturaleza comercial o contable en el sistema vigente - de ser el caso-</li> <li>• Atender los reclamos del cliente tomando en consideración su origen y naturaleza; y elaborar el reporte respectivo</li> </ul>									
Direccionamiento			Técnicas y Profesionales			Empleabilidad y Emprendimiento			Humanas y de Interacción			
A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
Liderazgo		X	Agresividad Comercial	X		Trabajo bajo presión	X		Trabajo en equipo	X		
Poder de Decisión		X	Orientación al cliente	X		Gestión de la información		X	Responsabilidad	X		
Comunicación Efectiva	X		Negociación efectiva	X		Sentido de urgencia	X		Confianza	X		

Delegación		X		Comun. Oral y escrita	X			Capacidad de asumir riesgo	X			Vocación de servicio	X		
Planificación y Organización		X		Resolución de problemas	X			Manejo de Herram. Tec.		X		Tolerancia		X	
Orientación al Logro	X			Razonamiento Numérico		X		Seguimiento Instrucciones	X			Relaciones interpersonales	X		

#### 5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

X	Resp. Financiera (dinero)		Resp. Materia Prima
X	Resp. Equipo de Oficina		Resp. Equipo y Herramientas
X	Resp. Manejo de Información		Resp. De Personas
	Resp. Productos Terminado		

#### 6. EQUIPOS E INSTRUMENTOS ASOCIADOS AL CARGO

##### EQUIPOS Y MATERIALES DE LABORES

- Computador
- Equipo de comunicación
- Útiles de oficina

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**ANEXO Nº 2  
PERFIL DE VENDEDOR DE ALMACÉN**

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<b>NOMBRE:</b>	Vendedor de Almacén	<b>CÓDIGO:</b>	002
<b>EMPRESA:</b>		<b>ÁREA:</b>	Comercial
<b>REPORTA:</b>	Jefe de Ventas Almacén	<b>ACTO DISCAPACITADO:</b>	
<b>SUPERVISA :</b>			
<b>COORDINA:</b>	Jefe de Bodega		
<b>NIVEL JERARQUICO:</b>	Operativo	<b>HORARIO LABORES:</b>	8:30 – 18:30

2. REQUISITOS DEL CARGO					
<b>INSTRUCCIÓN FORMAL</b>	<b>NIVEL ACADÉMICO</b>	<b>SI</b>	<b>NOMBRE TITULO</b>		
	PRIMARIA	<b>X</b>			
	SECUNDARIA	<b>X</b>	Bachillerato en cualquier área		
	TERCER NIVEL	<b>X</b>	Área comerciales, Técnico Industriales		
	CUARTO NIVEL				
<b>CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS: (temas)</b>	<b>TEMA O TOPICO</b>	<b>Área</b>	<b>NIVEL</b>		
			<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofimática (Word, Excel, Power Point, etc.)</li> <li>• Gestión de ventas</li> <li>• Resolución de conflictos</li> <li>• Gestión de servicio al cliente</li> <li>• Técnicas de Negociación</li> <li>• Merchandising</li> <li>• Conocimiento de productos ferreteros</li> </ul>	Operativa Operativa Operativa Operativa Operativa Operativa	X X X X X X	X X X X	

	<b>FUNCIÓN O CARGO</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>EXPERIENCIA:</b>	❖ Vendedor Interno, Impulsador de ferretería, Vendedor al por menor u otro relacionada	2 años

### 3. FUNCIONES O ROLES DEL CARGO

#### **Organización**

- Coordinar las actividades establecidas por su jefe inmediato.

#### **Ejecución**

- Seguir los lineamientos de imagen establecidos por la empresa.
- Cumplir las normas, reglamentos internos y políticas establecidas en la organización.
- Asesorar a los clientes sobre los productos y promociones del almacén, proporcionando información clara y precisa.
- Realizar la toma de pedidos e impulsar el cierre de las ventas buscando cumplir las políticas de descuento conservando la rentabilidad establecida por la organización.
- Mantener limpia las perchas de exhibición de los productos.
- Realizar los cambios de precios de las etiquetas de los productos del almacén.
- Las demás funciones asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con el nivel, la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

#### **Control**

- Realizar seguimiento sobre la rotación, obsoletos, mercadería en garantía y averiada.
- Dar seguimiento a los pedidos registrados verificando el cumplimiento de las entregas a tiempo de los mismos.

4. COMPETENCIAS															
Unidades de Competencia															
<b>Unidad de competencia 1</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar y preparar los implementos y documentación legal e institucional vigente pertinente –de ser el caso- que facilite la transacción de venta.</li> <li>• Colocar y distribuir los productos en los espacios asignados de manera estratégica a fin de reforzar la venta de acuerdo a los procedimientos establecidos.</li> <li>• Verificar la limpieza, y estado de conservación de los productos del punto de venta, de acuerdo a los procedimientos establecidos</li> <li>• Ubicar material publicitario y/o promocional de los productos que se ofertan en el punto de venta</li> <li>• Seleccionar y preparar los implementos y documentación legal e institucional vigente pertinente –de ser el caso- que facilite la transacción de venta.</li> </ul>												
<b>Unidad de competencia 2</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer contacto con el cliente para determinar sus necesidades, de acuerdo a sus características y naturaleza.</li> <li>• Brindar información oportuna al cliente sobre el producto, venta a realizarse o servicio ofertado para reforzar su seguridad en la compra y consolidar su apreciación en relación a las ventajas del producto, marca o establecimiento.</li> <li>• Realizar el despacho del producto de acuerdo a las normas del establecimiento - de ser el caso- y determinar conjuntamente con el cliente la forma de pago y entrega del producto</li> </ul>												
<b>Unidad de competencia 3</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar el volumen de venta por producto de todos los documentos de naturaleza comercial o contable en el sistema vigente - de ser el caso.</li> <li>• Atender los reclamos del cliente tomando en consideración su origen y naturaleza; y elaborar el reporte respectivo</li> </ul>												
Direccionamiento			Técnicas y Profesionales			Empleabilidad y Emprendimiento			Humanas y de Interacción						
	A	M	B		A	M	B		A	M	B				
Liderazgo		X		Agresividad Comercial	X			Trabajo bajo presión	X			Trabajo en equipo	X		
Poder de Decisión		X		Orientación al cliente	X			Gestión de la información		X		Responsabilidad	X		
Comunicación Efectiva	X			Negociación efectiva	X			Sentido de urgencia	X			Confianza	X		

Delegación			X	Comun. Oral y escrita	X		Capacidad asumir riesgo	X		Vocación de servicio	X	
Planificación y Organización		X		Resolución de problemas	X		Manejo de Herram. Tec.		X	Tolerancia		X
Orientación al Logro	X			Razonamiento numérico		X	Seguimiento Instrucciones	X		Relaciones interpersonales	X	

### 5. RESPONSABILIDADES DEL CARGO

X	Resp. Financiera (dinero)		Resp. Materia Prima
X	Resp. Equipo de Oficina		Resp. Equipo y Herramientas
X	Resp. Manejo de Información		Resp. De Personas
	Resp. Productos Terminado		

### 6. EQUIPOS E INSTRUMENTOS ASOCIADOS AL CARGO

#### EQUIPOS Y MATERIALES DE LABORES

- Computador
- Equipo de comunicación
- Útiles de oficina

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA A VENDEDORES DE COBERTURA REALIZADA POR INMEDIATO SUPERIOR

Competencias	Nivel de competencia									
	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7	Vendedor 8	Vendedor 9	Vendedor 10
<b>De Direccionamiento</b>										
Lliderazgo	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio
Poder de Decison	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
Comunicación Efectiva	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
Delegación	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
Planificacion y Organización	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Medio
Orientación al logro	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Tecnicas y Profesionales</b>										
Agresividad comercial	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio
Orientacion al cliente	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Negociacion Efectiva	Medio	Medio	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
Resolucion de Problemas	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Medio	Medio	Alto
Razonamiento Numerico	Medio	Bajo	Medio							
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>										
Trabajo bajo presion	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio
Gestión de la información	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Sentido de Urgencia	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio
Capacidad de asumir riesgo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo
Seguimiento de instrucciones	Medio	Bajo	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Humanas y de Interaccion</b>										
Trabajo en equipo	Alto	Medio	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto	Medio
Responsabilidad	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
Confianza	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Medio
Vocacion de Servicio	Medio	Medio	Medio	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto
Tolerancia	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
Relaciones Interpersonales	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio

ANEXO Nº 3

Competencias	Nivel de competencia										
	Vendedor 11	Vendedor 12	Vendedor 13	Vendedor 14	Vendedor 15	Vendedor 16	Vendedor 17	Vendedor 18	Vendedor 19	Vendedor 20	Vendedor 21
<b>De Direccinamiento</b>											
Liderazgo	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio
Poder de Decison	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Comunicación Efectiva	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
Delegación	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto
Planificacion y Organización	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Orientación al logro	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Tecnicas y Profesionales</b>											
Agresividad comercial	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
Orientacion al cliente	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
Negociacion Efectiva	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Resolucion de Problemas	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto
Razonamiento Numerico	Medio	Medio	Bajo	Medio							
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>											
Trabajo bajo presion	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
Gestión de la información	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto
Sentido de Urgencia	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto
Seguimiento de instrucciones	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
<b>Humanas y de Interaccion</b>											
Trabajo en equipo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto
Responsabilidad	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
Confianza	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Vocacion de Servicio	Medio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto
Tolerancia	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
Relaciones Interpersonales	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA A VENDEDORES DE COBERTURA REALIZADA POR PARES

Competencias	Nivel de competencia										
	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7	Vendedor 8	Vendedor 9	Vendedor 10	
<b>De Direccionamiento</b>											
Liderazgo	Medio	Alto	Medio	Alto							
Poder de Decison	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Comunicación Efectiva	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto						
Delegación	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Planificacion y Organización	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio						
Orientación al logro	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Técnicas y Profesionales</b>											
Agresividad comercial	Alto	Medio	Alto	Medio							
Orientacion al cliente	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Negociacion Efectiva	Alto	Bajo	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
Resolucion de Problemas	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Razonamiento Numerico	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>											
Trabajo bajo presion	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
Gestión de la Información	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
Sentido de Urgencia	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio
Seguimiento de instrucciones	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Humanas y de Interaccion</b>											
Trabajo en equipo	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio
Responsabilidad	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio	Medio
Confianza	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio
Vocacion de Servicio	Medio	Alto	Medio	Alto							
Tolerancia	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Medio
Relaciones Interpersonales	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio

ANEXO Nº 4

Competencias	Nivel de competencia										
	Vendedor 11	Vendedor 12	Vendedor 13	Vendedor 14	Vendedor 15	Vendedor 16	Vendedor 17	Vendedor 18	Vendedor 19	Vendedor 20	Vendedor 21
<b>De Direccinamiento</b>											
Liderazgo	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Poder de Decison	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Comunicación Efectiva	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Delegación	Alto	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
Planificacion y Organización	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Orientación al logro	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio
<b>Tecnicas y Profesionales</b>											
Agresividad comercial	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Orientacion al cliente	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Negociacion Efectiva	Alto	Medio	Alto	Bajo	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Resolucion de Problemas	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto
Razonamiento Numerico	Medio	Medio	Bajo	Medio							
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>											
Trabajo bajo presion	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
Gestión de la información	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
Sentido de Urgencia	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio	Medio
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Seguimiento de instrucciones	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
<b>Humanas y de Interaccion</b>											
Trabajo en equipo	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto
Responsabilidad	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Confianza	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Vocacion de Servicio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Tolerancia	Alto	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
Relaciones Interpersonales	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA A VENDEDORES DE COBERTURA REALIZADA POR CLIENTES

Competencias	Nivel de competencia									
	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7	Vendedor 8	Vendedor 9	Vendedor 10
<b>De Direccionamiento</b>										
Liderazgo	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio
Poder de Decison	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo
Comunicación Efectiva	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
Delegación	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo
Planificación y Organización	Medio	Bajo	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
Orientación al logro	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Técnicas y Profesionales</b>										
Agresividad comercial	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio
Orientacion al cliente	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Medio
Negociacion Efectiva	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Medio
Resolucion de Problemas	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
Razonamiento Numerico	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>										
Trabajo bajo presion	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo
Gestión de la Información	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio
Sentido de Urgencia	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio
Manejo de Herramientas Tecnológicas	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
Seguimiento de instrucciones	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Humanas y de Interaccion</b>										
Trabajo en equipo	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio
Responsabilidad	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio
Confianza	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Bajo
Vocacion de Servicio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio
Tolerancia	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Bajo
Relaciones Interpersonales	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio

ANEXO Nº 5

Competencias	Nivel de competencia										
	Vendedor 11	Vendedor 12	Vendedor 13	Vendedor 14	Vendedor 15	Vendedor 16	Vendedor 17	Vendedor 18	Vendedor 19	Vendedor 20	Vendedor 21
<b>De Direccinamiento</b>											
Liderazgo	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio						
Poder de Decison	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Comunicación Efectiva	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio
Delegación	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Planificacion y Organización	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Orientación al logro	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Técnicas y Profesionales</b>											
Agresividad comercial	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio
Orientacion al cliente	Medio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Alto
Negociacion Efectiva	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Resolucion de Problemas	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto
Razonamiento Numerico	Medio	Medio	Bajo	Medio							
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>											
Trabajo bajo presion	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto
Gestión de la información	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto
Sentido de Urgencia	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto
Seguimiento de instrucciones	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
<b>Humanas y de Interaccion</b>											
Trabajo en equipo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto
Responsabilidad	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Confianza	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Vocacion de Servicio	Alto	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Tolerancia	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Relaciones Interpersonales	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA A VENDEDORES DE ALMACÉN REALIZADA POR JEFE

Competencias	Nivel de competencia						
	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7
<b>De Direccinamiento</b>							
Liderazgo	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Poder de Decison	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Comunicación Efectiva	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Delegación	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Planificacion y Organización	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Alto
Orientación al logro	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto
<b>Técnicas y Profesionales</b>							
Agresividad comercial	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto
Orientacion al cliente	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto
Negociacion Efectiva	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Resolucion de Problemas	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Razonamiento Numerico	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>							
Trabajo bajo presion	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto
Gestión de la información	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Sentido de Urgencia	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Seguimiento de instrucciones	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
<b>Humanas y de Interaccion</b>							
Trabajo en equipo	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Alto
Responsabilidad	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Confianza	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto
Vocacion de Servicio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Alto
Tolerancia	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto
Relaciones Interpersonales	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto

ANEXO Nº 6

Competencias	Nivel de competencia							
	Vendedor 8	Vendedor 9	Vendedor 10	Vendedor 11	Vendedor 12	Vendedor 13	Vendedor 14	Vendedor 15
<b>De Direccionamiento</b>								
Liderazgo	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
Poder de Decison	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio
Comunicación Efectiva	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio
Delegación	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Planificacion y Organización	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio
Orientación al logro	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
<b>Tecnicas y Profesionales</b>								
Agresividad comercial	Alto	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Orientacion al cliente	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Negociacion Efectiva	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Resolucion de Problemas	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto
Razonamiento Numerico	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>								
Trabajo bajo presion	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Gestión de la información	Medio	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Sentido de Urgencia	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Seguimiento de instrucciones	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
<b>Humanas y de Interaccion</b>								
Trabajo en equipo	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Responsabilidad	Alto	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
Confianza	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Bajo	Alto
Vocacion de Servicio	Alto	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Tolerancia	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Relaciones Interpersonales	Alto	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA A VENDEDORES DE ALMACÉN REALIZADA POR CLIENTES

Competencias	Nivel de competencia						
	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7
<b>De Direccinamiento</b>							
Liderazgo	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto
Poder de Decison	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Comunicación Efectiva	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
Delegación	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio
Planificacion y Organización	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Orientación al logro	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
<b>Tecnicas y Profesionales</b>							
Agresividad comercial	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto
Orientacion al cliente	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Negociacion Efectiva	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
Resolucion de Problemas	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Razonamiento Numerico	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>							
Trabajo bajo presion	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Gestión de la información	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio
Sentido de Urgencia	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio
Seguimiento de instrucciones	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
<b>Humanas y de Interaccion</b>							
Trabajo en equipo	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Responsabilidad	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio
Confianza	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Vocacion de Servicio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Tolerancia	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
Relaciones Interpersonales	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto

ANEXO N° 7

Competencias	Nivel de competencia							
	Vendedor 8	Vendedor 9	Vendedor 10	Vendedor 11	Vendedor 12	Vendedor 13	Vendedor 14	Vendedor 15
<b>De Direccionamiento</b>								
Liderazgo	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Poder de Decison	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Comunicación Efectiva	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Delegación	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto
Planificación y Organización	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
Orientación al logro	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
<b>Técnicas y Profesionales</b>								
Agresividad comercial	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Orientacion al cliente	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
Negociacion Efectiva	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto
Resolucion de Problemas	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto
Razonamiento Numerico	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>								
Trabajo bajo presion	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Gestión de la información	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Sentido de Urgencia	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto
Seguimiento de instrucciones	Alto	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
<b>Humanas y de Interaccion</b>								
Trabajo en equipo	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio
Responsabilidad	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Confianza	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Vocacion de Servicio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Tolerancia	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Relaciones Interpersonales	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## CONSOLIDADO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA A VENDEDORES DE ALMACÉN REALIZADA POR PARES

Competencias	Nivel de competencia						
	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7
<b>De Direccinamiento</b>							
Liderazgo	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto
Poder de Decison	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Comunicación Efectiva	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Delegación	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Planificacion y Organización	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Alto
Orientación al logro	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
<b>Tecnicas y Profesionales</b>							
Agresividad comercial	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Orientacion al cliente	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Negociacion Efectiva	Alto	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Resolucion de Problemas	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Razonamiento Numerico	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>							
Trabajo bajo presion	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto
Gestión de la información	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Sentido de Urgencia	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Seguimiento de instrucciones	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
<b>Humanas y de Interaccion</b>							
Trabajo en equipo	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto
Responsabilidad	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Confianza	Alto	Alto	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Vocacion de Servicio	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto
Tolerancia	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio
Relaciones Interpersonales	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto

ANEXO Nº 8

Competencias	Nivel de competencia							
	Vendedor 8	Vendedor 9	Vendedor 10	Vendedor 11	Vendedor 12	Vendedor 13	Vendedor 14	Vendedor 15
<b>De Direccinamiento</b>								
Liderazgo	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Poder de Decison	Medio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Comunicación Efectiva	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Delegación	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto
Planificacion y Organización	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Orientación al logro	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
<b>Tecnicas y Profesionales</b>								
Agresividad comercial	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Orientacion al cliente	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Negociacion Efectiva	Alto	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Resolucion de Problemas	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Razonamiento Numerico	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>								
Trabajo bajo presion	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Bajo	Medio	Alto
Gestión de la Información	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto
Sentido de Urgencia	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Seguimiento de instrucciones	Alto	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto
<b>Humanas y de Interaccion</b>								
Trabajo en equipo	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
Responsabilidad	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto
Confianza	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Vocacion de Servicio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Tolerancia	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Relaciones Interpersonales	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## EVALUACIÓN GLOBAL DE COMPETENCIA A VENDEDORES DE COBERTURA

Competencia	Nivel de competencia									
	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7	Vendedor 8	Vendedor 9	Vendedor 10
<b>De Direccionamiento</b>										
Liderazgo	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio
Poder de Decison	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo
Comunicación Efectiva	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
Delegación	Alto	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Planificacion y Organización	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio
Orientación al logro	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Técnicas y Profesionales</b>										
Agresividad comercial	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio
Orientacion al cliente	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Negociacion Efectiva	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Medio
Resolucion de Problemas	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
Razonamiento Numerico	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>										
Trabajo bajo presion	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo
Gestión de la información	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
Sentido de Urgencia	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
Capacidad de asumir riesgo	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto	Medio
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo
Seguimiento de instrucciones	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Humanas y de Interaccion</b>										
Trabajo en equipo	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio
Responsabilidad	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio
Confianza	Alto	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Bajo
Vocacion de Servicio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Tolerancia	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto	Medio
Relaciones Interpersonales	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Medio

ANEXO Nº 9

Competencia	Nivel de competencia										
	Vendedor 11	Vendedor 12	Vendedor 13	Vendedor 14	Vendedor 15	Vendedor 16	Vendedor 17	Vendedor 18	Vendedor 19	Vendedor 20	Vendedor 21
<b>De Direccionamiento</b>											
Liderazgo	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio						
Poder de Decison	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Comunicación Efectiva	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio
Delegación	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto
Planificacion y Organización	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Orientación al logro	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
<b>Tecnicas y Profesionales</b>											
Agresividad comercial	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio
Orientacion al cliente	Medio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
Negociacion Efectiva	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Resolucion de Problemas	Medio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto
Razonamiento Numerico	Medio	Medio	Bajo	Medio							
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>											
Trabajo bajo presion	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Medio	Alto
Gestión de la información	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto
Sentido de Urgencia	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Alto	Alto
Seguimiento de instrucciones	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio
<b>Humanas y de Interaccion</b>											
Trabajo en equipo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto
Responsabilidad	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Confianza	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Vocacion de Servicio	Medio	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Tolerancia	Alto	Medio	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto
Relaciones Interpersonales	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Medio	Alto

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## EVALUACIÓN GLOBAL DE COMPETENCIA A VENDEDORES DE ALMACÉN

Competencias	Nivel de competencia						
	Vendedor 1	Vendedor 2	Vendedor 3	Vendedor 4	Vendedor 5	Vendedor 6	Vendedor 7
<b><i>De Direccionamiento</i></b>							
Liderazgo	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Poder de Decison	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Comunicación Efectiva	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Delegación	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Planificacion y Organización	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Orientación al logro	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
<b><i>Técnicas y Profesionales</i></b>							
Agresividad comercial	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto
Orientacion al cliente	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Alto
Negociacion Efectiva	Alto	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Resolucion de Problemas	Alto	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
Razonamiento Numerico	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto
<b><i>Empleabilidad y Empredimiento</i></b>							
Trabajo bajo presion	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	Alto
Gestión de la información	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Sentido de Urgencia	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Seguimiento de instrucciones	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
<b><i>Humanas y de Interaccion</i></b>							
Trabajo en equipo	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio	Alto
Responsabilidad	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Alto
Confianza	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
Vocacion de Servicio	Medio	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto
Tolerancia	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Relaciones Interpersonales	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto

ANEXO Nº 10

Competencias	Nivel de competencia							
	Vendedor 8	Vendedor 9	Vendedor 10	Vendedor 11	Vendedor 12	Vendedor 13	Vendedor 14	Vendedor 15
<b>De Direccinamiento</b>								
Liderazgo	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto
Poder de Decison	Medio	Alto	Medio	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Medio
Comunicación Efectiva	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Medio
Delegación	Medio	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Planificacion y Organización	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Orientación al logro	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Alto
<b>Técnicas y Profesionales</b>								
Agresividad comercial	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Orientacion al cliente	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Negociacion Efectiva	Alto	Alto	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Resolucion de Problemas	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Alto
Razonamiento Numerico	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
<b>Empleabilidad y Empredimiento</b>								
Trabajo bajo presion	Alto	Medio	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Gestión de la información	Medio	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Sentido de Urgencia	Alto	Medio	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Capacidad de asumir riesgo	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Manejo de Herramientas Tecnologicas	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Alto
Seguimiento de instrucciones	Alto	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Alto
<b>Humanas y de Interaccion</b>								
Trabajo en equipo	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio
Responsabilidad	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
Confianza	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Alto
Vocacion de Servicio	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Alto
Tolerancia	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto
Relaciones Interpersonales	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Alto

Fuente: Información de la empresa

Elaborado por : Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**ANEXO Nº 11  
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS**

**SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS  
EMPRESA FERRETERA**



**PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE  
DOCUMENTOS  
FE-P-SGC-001**

**ADVERTENCIA:** Este documento es propiedad de la Empresa Ferretera, ninguna parte del material cubierto por este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

<b>Controles</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaboró:</b>	Ing. Juan Pihuave	Analista de Talento Humano	
<b>Revisó y Aprobó:</b>	Ing. Carlos Cabrera	Gerente General	

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-001	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

## 1. Objetivo

Establecer los mecanismos para revisar, aprobar, controlar, distribuir y mantener actualizados los documentos del Sistema de Gestión por competencias, para asegurar que únicamente se mantengan documentos vigentes en los puestos de trabajo.

## 2. Definiciones

- SGC: Sistema de Gestión por Competencias
- Documentos: constituyen los procedimientos, instructivos, políticas, guías, formatos, perfiles, etc. que permitan demostrar el cumplimiento con los requisitos del SGC.
- Procedimientos: Documentos que describen como se debe realizar una actividad en forma general indicando los responsables y los formatos a utilizar para documentar la actividad.
- Instructivos: Documentos que describen la secuencia (paso a paso) de una actividad y constituye un soporte para el control de un procedimiento.
- Políticas: son lineamientos que se establecen para cumplimiento de todo el personal o un sector específico.
- Registros: Documento mediante el cual se genera evidencia de cumplimiento de las actividades realizadas.
- Revisión: Es la versión vigente del documento.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-001	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

### 3. Procedimiento

<b>Función</b>	<b>Actividad</b>
Personas Interesadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Colaborador envía la solicitud de gestión de documentos al Analista de Talento Humano, esta puede ser para: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Creación</li> <li>✓ Modificación</li> <li>✓ Eliminación de documentos.</li> </ul> </li> <li>➤ La solicitud será enviada a través de email y este debe contener al menos lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nombre o código del documento</li> <li>✓ Justificación</li> </ul> </li> </ul>
Analista de talento hum ano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe la solicitud de gestión de documentos.</li> <li>➤ Procede a revisar el mail</li> <li>➤ Se procede a levantar la información requerida, luego se procede a procesar y a desarrollar un borrador del documento y de los formularios respectivos.</li> <li>➤ Se revisa el sistema y se identifica los cambios requeridos</li> <li>➤ Se envía el borrador a las personas interesadas.</li> </ul>
Personas interesadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe la documentación respectiva</li> <li>➤ Procede a realizar las revisiones respectivas y sugerir los cambios respectivos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Envía el documento con los cambios sugeridos al Analista de Talento Humano.</li> </ul>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe la documentación</li> <li>➤ Realiza los cambios sugeridos</li> <li>➤ Envía la documentación para aprobación de la Gerencia General</li> </ul>
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe la documentación</li> <li>➤ Procede a aprobar la misma</li> <li>➤ Devuelve el documento aprobado al Analista de Talento Humano</li> </ul>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procede a recibir la documentación</li> <li>➤ Se realiza la distribución del documento a las partes interesadas, y se retira la documentación obsoleta.</li> </ul>

#### 4. Lineamientos

4.1. Los documentos creados deben cumplir lo siguiente:

4.1.1. Carátula

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-001	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

## SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EMPRESA FERRETERA



### PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS

**FE-P-SGC-001**

**ADVERTENCIA:** Este documento es propiedad de la Empresa Ferretera, ninguna parte del material cubierto por este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

Controles	Nombre	Cargo	Firma
<b>Elaboró:</b>	Ing. Juan Ribuyave	Analista de Talento Humano	
<b>Revisó y Aprobó:</b>	Ing. Carlos Cabrera	Gerente General	

#### 4.1.2. Encabezado

(Logo de la empresa)	(NOMBRE DEL DOCUMENTO)		
	<b>Código:</b>	<b>Versión:</b>	<b>Vigente desde:</b>

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-001	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

Los Formatos también pueden tener este encabezado siempre que pueda mantenerse.

### **Composición de códigos**

El código de documentos del SG se compone por:

FE- X - SGC – YYY

Dónde:

GE: Significa Grupo Espinoza.

X: La siguiente letra identifica el tipo de documento y puede ser:

M	=	Manual
C	=	Proceso o Subproceso
P	=	Procedimiento
I	=	Instructivo de trabajo
F	=	Funciones
R	=	Formato y/o Formulario
L	=	Políticas
O	=	Organigrama

SGC: La siguiente tres letras identifican el sistema de gestión donde se genera el documento y puede ser:

SGC = Sistema de Gestión por Competencias

YYY: Las siguientes tres letras YYY identifican la secuencia numérica de los documentos.

#### **4.1.3. Contenido del Documento:**

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-001	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

Los documentos del SGC tendrán el siguiente contenido:

1. Objetivo
2. Definiciones
3. Descripción
4. Lineamientos
5. Control de Cambios

**4.2.** Los documentos en formato electrónico se mantienen controlados, estos documentos son solo de lectura y no pueden ser modificados por los usuarios del sistema.

**4.3.** El Analista de Talento Humano es el encargado de mantener actualizada la documentación del Sistema de Gestión en medio electrónico comunicando la documentación actualizada.

**4.4.** Los documentos que sufran alguna modificación, deben ser registrados en el ítem 5 de Control de Cambios, indicando una descripción de los cambios realizados, la fecha y el número de revisión

**4.5.** El documento modificado deberá mantenerse como "OBSOLETO", sellando cada una de sus hojas para identificarlo y evitar el uso inadecuado



	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-001	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

**4.6.** Los documentos del Sistema de Gestión por Competencia deben revisarse y actualizarse cuando sea necesario y debe aprobarse nuevamente

**4.7.** Los documentos creados o modificados para mantener su legibilidad no deben tener tachones, borradores ni escritos a mano que alteren su contenido.

**4.8.** Se deberá mantener el documento eliminado a manera de historial, pero el mismo debe estar identificado como “OBSOLETO”.

**4.9.** Antes de la aprobación el documento debe:

- ✓ Tener identificados los cambios y el estado de revisión actual de los mismos.
- ✓ Ser legibles y fácilmente identificables

**4.10.** La aprobación de los documentos debe ser de forma física, y una vez aprobado se incluye la versión del mismo en la **Lista Maestra de Documentos FE-R-SGC-001**, la cual contiene la siguiente información:

- ✓ Código
- ✓ Nombre del documento
- ✓ Distribución de Documentos
- ✓ Versión
- ✓ Vigente desde
- ✓ Observaciones

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-001	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

**4.11.** El responsable de la emisión y mantenimiento de la Lista Maestra de Documentos es el Analista de Talento Humano.

**4.12.** Para asegurar la integridad de la documentación, el área de Talento Humano, mantiene los originales impresos de toda la documentación del SGC.

**4.13.** La distribución de documentos se realiza con la finalidad de que las versiones pertinentes aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso

Si se requiere la distribución de documentos impresos se identifican con el siguiente sello:

		<b>COPIA CONTROLADA</b>
Recibido por: Fecha:	Entregado por: Fecha:	

**4.14.** La distribución física se registrará en la lista maestra de documentos en el campo de Observaciones.

**4.15.** La distribución de documentos en lo posible se realizará de forma digital vía correo electrónico u otro medio que no requiera la impresión de documentos.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE DOCUMENTOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-001	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

**4.16.** Cuando se entrega una versión nueva de un documento impreso se retira la versión anterior y si se requiere conservar documentos originales impresos obsoletos para preservar conocimientos o cualquier otra causa, se destruyen las copias con excepción del original el cual se lo identifica como obsoleto con un sello “Documento Obsoleto” en todas sus páginas, para prevenir su uso no intencionado.

## 5. Control de Cambios

FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24 de Sept de 2015	0	Emisión del documento



**ANEXO N° 12  
PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS**

**SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS  
EMPRESA FERRETERA**



**PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE  
REGISTROS  
FE-P-SGC-002**

**ADVERTENCIA:** Este documento es propiedad de la Empresa Ferretera, ninguna parte del material cubierto por este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

<b>Controles</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaboró:</b>	Ing. Juan Pihuave	Analista de Talento Humano	
<b>Revisó y Aprobó:</b>	Ing. Carlos Cabrera	Gerente General	

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE REGISTROS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-002	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

## 1. Objetivo

Establecer los mecanismos necesarios para definir y evaluar la misión, visión y valores organizacionales con la finalidad de mantener el rumbo de la

## 2. Definiciones

- Registro: Cualquier información que evidencie el cumplimiento del sistema de gestión
- SGC: Sistema de Gestión por Competencia
- LMR: Lista Maestra de Registros.
- Documentación asociada: se refiere a procedimiento o instructivo.

## 3. Procedimiento

Los registros que evidencian conformidad con los requisitos establecidos, así como los que demuestran la eficacia del Sistema de Gestión, están incluidos en la **Lista Maestra de Registros FE-F-SGC-002**.

La lista maestra debe contener los siguientes campos:

- Código (cuando sea aplicable)
- Origen (Interno/Externo)
- Nombre o Identificación

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE REGISTROS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-002	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

- Versión (cuando sea aplicable)
- Vigente desde (cuando sea aplicable)
- Tipo de Archivo (Tipo Digital-Físico)
- Responsable
- Tiempo de Retención
- Ubicación
- Disposición final

Los registros codificados deben contener en lo posible el encabezado del ítem **Encabezado de página, del FE-P-SGC-001 Procedimiento Control de Documentos**, si no es posible el encabezado completo por el formato del registro, éstos deben contener los siguientes campos sin importar el orden o ubicación en el formato:

- Nombre del Documento
- Firma de Responsabilidad
- Fecha de elaboración

Cuando haya una nueva versión de los registros serán comunicados vía correo electrónico. Los registros se crean, modifican o eliminan por 2 vías:

- Cuando se modifique el procedimiento asociado al registro.
- A través del mail de Solicitud de Creación, Modificación o Eliminación de Documentos, cuando no incluya modificación del procedimiento.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE REGISTROS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-002	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

Los registros en formato libre son comunicados al Analista de Talento Humano, por los responsables de cada área, para que sean incluidos en la documentación o en la Lista Maestra de Registros FE-F-SGC-004, en el comunicado deben incluir los datos descritos en la LMR, de no tener la información necesaria el Analista de Talento Humano gestionará la obtención de la misma.

### **3.1. Modificaciones a la Lista Maestra de Registros**

La Lista Maestra de Registros, está sujeta a continua actualización debido a la inclusión o exclusión de registros controlados, el Analista de Talento Humano es el encargado de mantener actualizada la información que contiene esta lista. Cuando los registros se encuentren asociados a un documento el Analista de Talento Humano deberá actualizar el mismo o comunicar vía mail al personal que el registro está obsoleto hasta la posterior modificación del documento.

### **3.2. Protección, Almacenamiento y Recuperación (Localización y acceso)**

Es responsabilidad de todos los colaboradores asegurar la debida protección de los registros durante el periodo de conservación, así como determinar las condiciones de identificación y archivarlos en un ambiente adecuado, de tal manera que se prevenga su deterioro, daño o pérdida contener los siguientes campos sin importar el orden o ubicación en el formato:

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE REGISTROS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-002	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

- Nombre del Documento
- Firma de Responsabilidad
- Fecha de elaboración

Cuando haya una nueva versión de los registros serán comunicados vía correo electrónico. Los registros se crean, modifican o eliminan por 2 vías:

- Cuando se modifique el procedimiento asociado al registro.
- A través del mail de Solicitud de Creación, Modificación o Eliminación de Documentos, cuando no incluya modificación del procedimiento.

Los registros en formato libre son comunicados al Analista de Talento Humano, por los responsables de cada área, para que sean incluidos en la documentación o en la Lista Maestra de Registros FE-F-SGC-004, en el comunicado deben incluir los datos descritos en la LMR, de no tener la información necesaria el Analista de Talento Humano gestionará la obtención de la misma.

### **3.3. Modificaciones a la Lista Maestra de Registros**

La Lista Maestra de Registros, está sujeta a continua actualización debido a la inclusión o exclusión de registros controlados, el Analista de Talento Humano es el encargado de mantener actualizada la información que contiene esta lista. Cuando los registros se encuentren asociados a un documento el Analista de Talento Humano deberá actualizar el mismo

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE REGISTROS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-002	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

o comunicar vía mail al personal que el registro está obsoleto hasta la posterior modificación del documento.

### **3.4. Protección, Almacenamiento y Recuperación (Localización y acceso)**

Es responsabilidad de todos los colaboradores asegurar la debida protección de los registros durante el periodo de conservación, así como determinar las condiciones de identificación y archivarlos en un ambiente adecuado, de tal manera que se prevenga su deterioro, daño o pérdida.

Los archivos se mantienen en archivo electrónico o físico, según las facilidades del área donde se genere el registro.

El almacenamiento se controla por el tipo de archivo y la localización del mismo.

La recuperación se controla por el Archivo (tipo físico o digital), y/o el área y responsable.

### **3.5. Tiempo de Retención de los Registros**

Los tiempos de retención de los registros controlados, están especificados en la Lista Maestra Registros.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE REGISTROS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-002	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

### **3.6. Destino Final de los Registros Vencidos**

Los responsables de archivar los registros una vez que se ha cumplido el tiempo mínimo de retención establecido en la Lista Maestra de Registros o en la tabla de control de cada documento, están en la facultad de desecharlos o darles otra disposición final según sea conveniente. Los registros que tengan extensiones de sustento legal y/o preservación de documentos (tales como informes de auditoría, requisitos legales entre otros) se conservarán de forma indefinida. Estos registros se mantienen plenamente identificados por los responsables de las áreas correspondientes.

### **3.7. Datos en los Registros**

Se deben evitar en lo posible tachones, borrones o enmendaduras, debido a algún cambio presentado o error en el llenado del registro, de ser el caso se debe validar el registro mediante una firma, iniciales o rúbrica del responsable de la modificación.

### **3.8. Registros en Formato Electrónico**

Se pueden mantener registros en formato electrónico de acuerdo a lo indicado en la LMR. El control sobre el acceso y recuperación de los registros en formato electrónico se realiza de acuerdo a lo dispuesto por el responsable del registro. El respaldo de la Documentación se realizará 1 vez a la semana.

	<b>PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE REGISTROS</b>	
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-002	<b>Versión:</b> 0

#### 4. Lineamientos

No aplica

#### 5. Control de cambios

FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24 de Sept de 2015	0	Emisión del documento



**ANEXO Nº 13  
DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES  
ORGANIZACIONALES**

**SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS  
EMPRESA FERRETERA**



**PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN Y  
EVALUACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y  
VALORES ORGANIZACIONALES  
FE-P-SGC-003**

**ADVERTENCIA:** Este documento es propiedad de la Empresa Ferretera, ninguna parte del material cubierto por este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

<b>Controles</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaboró:</b>	Ing. Juan Pihuave	Analista de Talento Humano	
<b>Revisó y Aprobó:</b>	Ing. Carlos Cabrera	Gerente General	

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-003	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

## 1. Objetivos

Establecer los mecanismos necesarios para definir y evaluar la misión, visión y valores organizacionales con la finalidad de mantener el rumbo de la organización

## 2. Definiciones

- Misión: Es la razón de ser de la organización
- Visión: Es hacia dónde quiere llegar la organización
- Valores organizacionales: Son elemento claves en las organizaciones por los que se rigen las personas que colaboran y los empleados que trabajan junto para poder obtener el mismo objetivo.

## 3. Procedimiento

<b>Función</b>	<b>Actividad</b>
Analista de Talento Humano	➤ Procede a convocar a reunión a la Alta Dirección
Alta Dirección	➤ Recibe la convocatoria ➤ Se realiza la reunión donde se discute la validez de la misión y visión de la organización así como también la idoneidad de los valores organizacionales definidos

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-003	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

Alta Dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A través de lluvias de ideas y otras herramientas que se consideren convenientes se procede a aprobar o redefinir la misión, visión y valores organizacionales.</li> <li>➤</li> </ul>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se procede a realizar el acta de reunión</li> <li>➤ Procede a recoger las firmas de aprobación.</li> <li>➤ Se procede a socializar la misión, visión y valores organizacionales en la empresa</li> </ul>

#### 4. Lineamientos

4.1. La misión, visión y valores organizacionales serán revisados por lo menos una vez al año.

4.2. La socialización de la misión, visión y valores organizacionales se realizará máximo en la semana siguiente a la realización de la reunión de aprobación.

4.3. Se utilizará los diferentes medios comunicativos que tenga la empresa para tener una constante socialización de la misión, visión y valores organizacionales

4.4. Sera responsabilidad del área de Talento Humano realizar la socialización.

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-003	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

## 5. Control de cambios

FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24 de Sept de 2015	0	Emisión del documento

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**ANEXO N° 14  
PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PROCESOS**

**SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS  
EMPRESA FERRETERA**



**PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE  
PROCESOS  
FE-P-SGC-004**

**ADVERTENCIA:** Este documento es propiedad de la Empresa Ferretera, ninguna parte del material cubierto por este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

<b>Controles</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaboró:</b>	Ing. Juan Pihuave	Analista de Talento Humano	
<b>Revisó y Aprobó:</b>	Ing. Carlos Cabrera	Gerente General	

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PROCESOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-004	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

## 1. Objetivos

Establecer los mecanismos necesarios para definir los procesos de la organización.

## 2. Definiciones

- Proceso: Conjunto de pasos de forma secuencial que tiene entradas que transforman en salidas.

## 3. Procedimiento

<b>Función</b>	<b>Actividad</b>
Analista de Talento Humano o Interesados	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procede a Solicitar al Analista de Procesos el Levantamiento de Proceso a través de un email o de forma escrita</li> </ul>
Analista de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe la solicitud</li> <li>➤ Coordina con los dueños de procesos las entrevistas y levantamiento de información</li> <li>➤ Procede a realizar el levantamiento de la información</li> <li>➤ Procede a definir y diagramar el proceso</li> <li>➤ Presentación y discusión del proceso definido</li> <li>➤ Corrección del proceso definido</li> <li>➤ Presentación y solicitud de aprobación del proceso</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PROCESOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-004	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

Dueño Proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe el proceso definido</li> <li>➤ Procede a revisar y a aprobar o negar</li> <li>➤ Le comunica su decisión al Analista de Procesos</li> </ul>
Analista de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe la comunicación si es favorable procede a socializar el proceso definido</li> <li>➤ Realiza la distribución del mismo en caso de ser necesario</li> <li>➤ Si la respuesta es desfavorable procede a corregir las observaciones realizadas y se vuelve a solicitar la aprobación</li> <li>➤ Una vez aprobado se procede a socializar el mismo</li> </ul>

#### **4. Lineamientos**

**4.1.** Todo proceso levantado deberá ser diagramado.

**4.1.1.** La socialización de los procesos será responsabilidad del Analista de Procesos.

**4.1.2.** La aprobación del proceso definido deberá ser por la Gerencia o Jefatura del área del proceso y por el Gerente General.

**4.1.3.** Se entregará una copia controlada de los procesos levantados al Analista de Talento Humano.

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PROCESOS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-004	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

## 5. CONTROL DE CAMBIOS

FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24 de Sept de 2015	0	Emisión del documento

Fuente: Información de la empresa  
 Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

ANEXO N° 15  
PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PERFILES Y COMPETENCIAS

**SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS  
EMPRESA FERRETERA**



**PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE  
PERFILES Y COMPETENCIAS  
FE-P-SGC-005**

**ADVERTENCIA:** Este documento es propiedad de la Empresa Ferretera, ninguna parte del material cubierto por este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

Controles	Nombre	Cargo	Firma
Elaboró:	Ing. Juan Pihuave	Analista de Talento Humano	
Revisó y Aprobó:	Ing. Carlos Cabrera	Gerente General	

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PERFILES Y COMPETENCIAS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-005	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

### 1. Objetivo

Establecer los mecanismos necesarios para definir los perfiles y competencias de los colaboradores de la organización

### 2. Definiciones

- Perfiles: Requisitos o conocimientos necesarios para el desempeño correcto de una función o actividad de trabajo.
- Competencias: Son las capacidades, habilidades o conducta necesarias para desarrollar un tarea específica

### 3. Procedimiento

<b>Función</b>	<b>Actividad</b>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con los procesos definidos por el Analista de Procesos se procede a definir las funciones de los colaboradores que intervienen en el proceso</li> <li>➤ Se presenta el borrador de las funciones al Jefe o Gerente del área dueño del proceso</li> </ul>
Jefe o Gerente del área	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe los borradores de las funciones definidas</li> <li>➤ Revisa y verifica que esté acorde al proceso</li> <li>➤ Define en conjunto con el Analista de talento Humano las competencias necesarias para el desarrollo del cargo.</li> <li>➤ Procede a aprobar el perfil de funciones y competencias</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PERFILES Y COMPETENCIAS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-005	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe los perfiles aprobados por la Jefatura o Gerencia del área</li> <li>➤ Procede a solicitar la aprobación de la Gerencia General</li> <li>➤ Procede a socializar a los colaboradores las nuevas funciones y perfiles.</li> <li>➤ Se les recoge la firma de recepción de los perfiles</li> </ul>
----------------------------	---

#### 4. Lineamientos

4.1. Los perfiles deberán ser aprobados por el Gerente o Jefe del área y la Gerencia general

4.2. Los perfiles aprobados serán entregados una copia de los perfiles a los colaboradores correspondientes.

4.3. Será responsabilidad del Analista de Talento Humano realizar la socialización de los perfiles.

#### 5. CONTROL DE CAMBIOS

FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24 de Sept de 2015	0	Emisión del documento
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**ANEXO Nº 16**  
**PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

**SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS  
EMPRESA FERRETERA**



**PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN  
DE COMPETENCIAS  
FE-P-SGC-006**

**ADVERTENCIA:** Este documento es propiedad de la Empresa Ferretera, ninguna parte del material cubierto por este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

<b>Controles</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaboró:</b>	Ing. Juan Pihuave	Analista de Talento Humano	
<b>Revisó y Aprobó:</b>	Ing. Carlos Cabrera	Gerente General	

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-006	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

### 1. Objetivos

Establecer los mecanismos necesarios para realizar la evaluación de las competencias definidas

### 2. Definiciones

- Competencias: Son las capacidades, habilidades o conducta necesarias para desarrollar un tarea específica

### 3. Procedimiento

<b>Función</b>	<b>Actividad</b>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se comunica a la Gerencia o Jefatura del área la realización de la evaluación de las competencias.</li> <li>➤ Se procede a evaluar las competencias de los colaboradores en base a los perfiles definidos, la metodología utilizada será la evaluación de 180° la cual consiste en la evaluación por parte de tres grupos de colaboradores como son: el jefe inmediato, los compañeros de oficina o trabajo y los clientes ya sean estos externos o internos. Y será a través de observación de realización del trabajo y aplicación de pruebas o casos.</li> <li>➤ Se define los mecanismos de evaluación a utilizar y las escalas a aplicar</li> <li>➤ Se instruye sobre los mecanismos de evaluación a cada uno de los participantes en la evaluación.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-006	<b>Versión:</b> 0

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se coordina la fecha de evaluación.</li> <li>➤ Se procede a entregar los materiales necesarios para la realización de la evaluación.</li> </ul>
Grupo de evaluadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reciben las instrucciones respectivas y el material necesario para la evaluación</li> <li>➤ Proceden a realizar la evaluación</li> <li>➤ Entregan los resultados de los mismos al Analista de Talento Humano</li> </ul>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe los resultados de la evaluaciones aplicadas</li> <li>➤ Procede a tabular los datos</li> <li>➤ Realiza el informe resultado de la evaluación aplicada</li> <li>➤ Presenta el borrador del informe de resultado a la Gerencia del área evaluada</li> </ul>
Gerencia del área	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe el borrador del informe de la evaluación aplicada</li> <li>➤ Revisa y emite sus comentarios al respecto</li> </ul>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe los comentarios de la Gerencia General</li> <li>➤ Realice las correcciones respectivas y presenta el informe final de la evaluación de competencias.</li> <li>➤ Realiza la socialización del mismo en el área evaluada incluyendo a los colaboradores evaluados.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-006	<b>Versión:</b> 0

#### 4. Lineamientos

4.1. La evaluación será dirigida por el Analista de Talento humano

4.2. La aplicación de la evaluación será comunicada por lo menos con una semana de anticipación a todos los participantes.

4.3. Será responsabilidad del área de Talento Humano realizar la socialización de la evaluación de competencias así como de los resultados de la misma.

#### 5. CONTROL DE CAMBIOS

FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24 de Sept de 2015	0	Emisión del documento

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**ANEXO N° 17  
PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PLANES DE CARRERA**

**SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS  
EMPRESA FERRETERA**



**PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE  
PLANES DE CARRERA  
FE-P-SGC-007**

**ADVERTENCIA:** Este documento es propiedad de la Empresa Ferretera, ninguna parte del material cubierto por este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

<b>Controles</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaboró:</b>	Ing. Juan Pihuave	Analista de Talento Humano	
<b>Revisó y Aprobó:</b>	Ing. Carlos Cabrera	Gerente General	

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PLANES DE CARRERA</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-007	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

## 1. Objetivos

Establecer los mecanismos necesarios para realizar la elaboración de planes de carrera a los colaboradores de la organización

## 2. Definiciones

- Plan de carrera: Es la manera mediante el cual se establece el futuro profesional de los colaboradores a través de la capacitación, fortalecimiento y desarrollo de nuevas competencias

## 3. Procedimiento

<b>Función</b>	<b>Actividad</b>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En base a los resultados de las evaluaciones realizadas se procede a definir en conjunto con el Jefe o Gerente del área evaluada los planes de carrera a desarrollar.</li> <li>➤ Procede a definir los cursos o talleres necesarios para mejorar las competencias menos desarrolladas.</li> <li>➤ Se presenta un plan de capacitación a la Gerencia de área y Gerencia General para su aprobación</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PLANES DE CARRERA</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-007	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

Gerencia de área y Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reciben el plan de capacitación y plan de carrera</li> <li>➤ Revisan, modifican y aprueban</li> </ul>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe el plan de carrera aprobado</li> <li>➤ Procede a realizar la cotización de los cursos</li> <li>➤ Solicita la aprobación de los cursos cotizados al Gerente General para lo cual presenta más de una propuesta</li> </ul>
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe las cotizaciones de los cursos o talleres cotizados</li> <li>➤ Revisa y selección el proveedor más idóneo</li> <li>➤ Comunica la decisión tomada al Analista de Talento Humano</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe el comunicado de la decisión</li> <li>➤ Procede a contactar al proveedor y coordina la realización de los cursos</li> <li>➤ Comunica a los colaboradores considerados en el plan de carrera</li> <li>➤ Procede a solicitar la firma del respectivo convenio</li> </ul>
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe la comunicación por parte del Analista de Talento Humano</li> <li>➤ Firma el convenio respectivo</li> <li>➤ Asiste a la fecha indicadas a los cursos brindados</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO DE DEFINICIÓN DE PLANES DE CARRERA</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-007	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

Analista de Talento Humano	➤ Finalizado el curso se procede a evaluar la eficiencia del curso tomado en conjunto con el Jefe del área
----------------------------	--

#### 4. Lineamientos

4.1. La coordinación y búsqueda de los cursos será responsabilidad del Analista de Talento Humano.

#### 5. Control de cambios

FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24 de Sept de 2015	0	Emisión del documento

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**ANEXO Nº 18  
PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**

**SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS  
EMPRESA FERRETERA**



**PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN POR  
LA DIRECCIÓN  
FE-P-SGC-008**

**ADVERTENCIA:** Este documento es propiedad de la Empresa Ferretera, ninguna parte del material cubierto por este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

<b>Controles</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaboró:</b>	Ing. Juan Pihuave	Analista de Talento Humano	
<b>Revisó y Aprobó:</b>	Ing. Carlos Cabrera	Gerente General	

	<b>PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-008	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

## 1. Objetivos

Establecer una metodología para planificar y llevar a cabo la revisión del SGC con la finalidad de asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua.

## 2. Definiciones

- SGC: Sistema de Gestión por competencias

## 3. Procedimiento

<b>Función</b>	<b>Actividad</b>
Jefe de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordinará la reunión con la Alta Dirección y comunicará por lo menos con quince días de anticipación.</li> <li>➤ La reuniones con las Alta Dirección incluirán los siguientes temas para su revisión, evaluación y seguimiento: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de resultados de evaluaciones realizadas.</li> <li>✓ Planes de carrera planificados y realizados</li> <li>✓ Desempeño de los evaluados</li> <li>✓ Revisión de los procesos definidos</li> <li>✓ Revisión de los perfiles definidos</li> <li>✓ Revisión de la misión, visión y valores organizacionales</li> </ul> </li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-008	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estado de las acciones de mejora</li> <li>✓ Acciones de seguimientos planificadas.</li> <li>✓ Cambios que puedan afectar al SGC.</li> </ul> <p>➤ Se elabora la agenda de trabajo de la reunión y procederá a enviar la misma a la Alta Dirección para su aprobación</p>
Alta Dirección	<p>➤ Recibe la agenda de trabajo planificado para la revisión por la Dirección</p> <p>➤ Emite sus comentarios respectivos sobre la misma y comunica su decisión al Jefe de Talento Humano</p>
Jefe de Talento Humano	<p>➤ Recibe el comunicado de la Alta Dirección</p> <p>➤ En caso de observaciones realizadas procede a modificar la agenda de trabajo.</p> <p>➤ Procede a convocar a la reunión de revisión por la dirección a la Alta Dirección y a las gerencias de las áreas respectivas.</p>
Alta Dirección y Gerencias de área	<p>➤ Reciben la convocatoria</p> <p>➤ Asisten y emiten sus comentarios en la reunión</p>
Jefe de Talento Humano	<p>➤ Toma nota de las resoluciones tomadas en la reunión</p> <p>➤ Realiza la respectiva acta de la reunión de la revisión por la dirección con los resultados y resoluciones tomadas.</p>

	<b>PROCEDIMIENTO DE REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-008	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

<b>Jefe de Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procede a recoger la firma de los participantes</li> <li>➤ Socializa el acta de la revisión por la dirección a cada uno de los participantes</li> </ul>
-------------------------------	--

#### 4. Lineamientos

**4.1.** La revisión por la dirección se realizará por lo menos una vez al año para verificar que el SGC es eficaz y adecuado a los objetivos organizacionales.

**4.2.** Será responsabilidad del Jefe de Talento Humano convocar a la reunión de la revisión por la dirección

**4.3.** La convocatoria deberá ser realizada por lo menos con quince días de anticipación.

#### 5. Control de cambios

FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24 de Sept de 2015	0	Emisión del documento
-----	-----	-----
-----	-----	-----
-----	-----	-----

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

**ANEXO Nº 19  
PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA**

**SISTEMA DE GESTIÓN POR  
COMPETENCIAS  
EMPRESA FERRETERA**



**PROCEDIMIENTO DE MEJORA  
CONTINUA  
FE-P-SGC-009**

**ADVERTENCIA:** Este documento es propiedad de la Empresa Ferretera, ninguna parte del material cubierto por este documento puede ser reproducido, almacenado en un sistema de información o transmitido de cualquier forma o por cualquier medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro medio sin previa autorización por parte de la empresa.

<b>Controles</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaboró:</b>	Ing. Juan Pihuave	Analista de Talento Humano	
<b>Revisó y Aprobó:</b>	Ing. Carlos Cabrera	Gerente General	

	<b>PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-009	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

## 1. Objetivos

Establecer los mecanismos necesarios para mejorar la eficacia del Sistema de Gestión por competencias a través de la identificación de problemas potenciales y aplicación de acciones de mejora.

## 2. Definiciones

- Acciones de mejora: Actividades que se realizan para resolver un problema o posible problema identificado.

## 3. Procedimiento

<b>Función</b>	<b>Actividad</b>
Jefes o Gerentes de área	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identifican un problema significativo en el área a su cargo</li> <li>➤ Comunica del problema al Analista de Procesos y al Analista de Talento Humano</li> </ul>
Analista de Procesos y Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reciben el comunicado</li> <li>➤ Proceden en conjunto con el Jefe o Gerente del área a analizar el problema</li> <li>➤ Identifica si la causa del problema tiene origen con el personal respectivo.</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-009	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

Jefes o Gerentes de área	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En caso de que el problema tenga origen en el personal envía mediante correo electrónico la solicitud con la evidencia necesaria al área de Talento Humano para solicitar una evaluación del personal.</li> </ul>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe el comunicado</li> <li>➤ Procede a iniciar el Procedimiento de Evaluación de competencias en caso de que existan las competencias definidas caso contrario se inicia el Procedimiento de Definición de Perfiles y competencias para luego aplicar el Procedimiento de Evaluación de Competencias.</li> <li>➤ En base a lo analizado y al resultado de las evaluaciones procede a proponer las acciones de mejora</li> <li>➤ Envía las acciones de mejora a la Gerencia de área respectiva y a la Gerencia General para su revisión y aprobación.</li> </ul>
Gerencia general y Gerencia de área	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reciben el comunicado</li> <li>➤ Proceden a analizar y a revisar las acciones de mejora propuesta</li> <li>➤ Emiten sus respectivos comentarios</li> </ul>
Analista de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibe los comentarios respectivos</li> <li>➤ Realiza las correcciones pertinentes en caso de ser necesario</li> </ul>

	<b>PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-009	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

Analista de Talento Humano	➤ Procede a socializar a la Jefatura de talento Humano y Gerencias respectivas las acciones de mejora a implementar con fecha y responsables.
Jefe de Talento Humano	➤ Procede a revisar la implementación de la acción de mejora y a validar su eficacia para proceder a cerrar la acción de mejora.

#### **4. Lineamientos**

**4.1.** Será responsabilidad de la jefatura o gerencia de área comunicar los problemas identificados en su respectiva área.

**4.2.** El análisis de los problemas detectados deberán ser realizados en menos de quince días de notificado el problema

**4.3.** La realización de la evaluación de las competencias deberán ser realizado en menos de quince días de identificados la causa origen del problema

**4.4.** Las acciones de mejora propuesta deberán ser aprobadas por la Gerencia general.

**4.5.** El responsable del seguimiento de la implementación de las acciones de mejora será el Analista de Talento Humano verificando que se cumpla los tiempos y plazos establecidos.

	<b>PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA</b>		
	<b>Código:</b> FE-P-SGC-009	<b>Versión:</b> 0	<b>Vigente desde:</b> 24 de Sept 2015

**4.6.** La verificación y validación de la implementación de las acciones de mejora será responsabilidad del Jefe de Talento Humano.

## 5. Control de cambios

FECHA	REVISIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
24 de Sept de 2015	0	Emisión del documento

Fuente: Información de la empresa  
Elaborado por: Ing. Devis Almeida Freddy Elias

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Biblioteca digital universidad de alcala. (s.f.).** Recuperado el 22 de 09 de 2015

**Instituto tecnológico de sonora . (s.f.).** Recuperado el 24 de 09 de 2015, de [http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa6/enfoque\\_por\\_competencias/p5.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa6/enfoque_por_competencias/p5.htm)

**Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura. (s.f.).** Recuperado el 01 de 09 de 2015, de <http://www.ibe.unesco.org/es/comunidades/comunidad-de-practica-cop/enfoque-por-competencias.html>

**Repositorio digital - universidad politécnica estatal del carchi. (s.f.).** Recuperado el 20 de 09 de 2015, de <http://181.198.77.140:8080/handle/123456789/145?mode=full>

**Sistemas de gestión por competencias blog wordpress. (s.f.).** Recuperado el 26 de 09 de 2015, de <https://sistemadegestionporcompetencias.wordpress.com/pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias/>