

658.4
#6341°



39.1

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE
LA COMUNICACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

PROYECTO EMPRESARIAL

IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE CARRERA

EMPRESA: AGRIPAC S.A.

ATENCIÓN: DR. ANTONIO SANTOS

RESPONSABLE:

MILKA AUXILIADORA FLORES CEVALLOS

FECHA: 22 DE FEBRERO 2012

VOLUMEN 1.2

RESUMEN

El presente proyecto apunta al desarrollo profesional de los empleados de la empresa Agripac, mediante la implementación de planes de carrera. Mediante un estudio inicial que brindo los lineamientos para actualizar las descripciones de funciones que servirían como base para la planeación de una carrera profesional.

PALABRAS CLAVES

Carrera

Competencias

Rutas

Familias

Cargo

Plan

Evaluación

Desempeño

Capacitación

ÍNDICE GENERAL

1. **ÍNDICE DE LA PROPUESTA**

1. Antecedentes.....	2
2. Finalidad.....	2
3. Objetivos	2-3
4. Espacio geográfico	3
5. Grupo objetivo.....	3
6. Metodología.....	3
7. Fases.....	3-4
8. Productos a entregar	5
9. Duración.....	5
10. Beneficios.....	5
11. Plan de acción	6-7

2. **ÍNDICE DEL DESARROLLO**

1. Fase diagnóstica y establecimiento del tema.....	2-4
2. Elaboración de la propuesta.....	4-6
3. Presentación y aprobación de la propuesta.....	6
4. Ejecución.....	7-13
5. Conclusiones y recomendaciones.....	14

3. **ÍNDICE DEL INFORME**

1. PROPUESTA	2-7
1. Antecedentes.....	2
2. Finalidad.....	2
3. Objetivos	2-3
4. Espacio geográfico	3
5. Grupo objetivo.....	3
6. Metodología.....	3
7. Fases.....	3-4
8. Productos a entregar	4
9. Duración.....	5
10. Beneficios.....	5
11. Plan de acción.....	6-7
2. PRODUCTOS.....	8
1. Manual de funciones por competencias	
2. Instructivo para el uso del manual de planes de carrera	
3. Manual de planes de carrera	
4. Procedimiento de evaluación de desempeño por competencias	
5. Plan de capacitación por competencia para planes de carrera	
3. INFORME EJECUTIVO	9-16

4. ANEXOS

1. Bitácora
2. Listado de temas, árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz del marco lógico, plan de acción del proyecto de clima laboral.
3. Propuesta del proyecto de clima laboral
4. Listado de temas, árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz del marco lógico, plan de acción y diagrama de gantt del proyecto de implementación de planes de carrera.
5. Presentación de la propuesta
6. Cuestionario de la entrevista
7. Plan estratégico
8. Glosario de competencias
9. Formato de identificación de competencias
10. Cronograma de entrevista

ÍNDICE DE LA PROPUESTA

1. Antecedentes.....	2
2. Finalidad.....	2
3. Objetivos	2-3
4. Espacio geográfico	3
5. Grupo objetivo.....	3
6. Metodología.....	3
7. Fases.....	3-4
8. Productos a entregar	5
9. Duración.....	5
10. Beneficios.....	5
11. Plan de acción	6-7

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE
GUAYAQUIL**



**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE
LA COMUNICACIÓN**

PROPUESTA

IMPLEMENTACIÓN DE PLANES DE CARRERA

EMPRESA: AGRIPAC S.A.

RESPONSABLE:

MILKA AUXILIADORA FLORES CEVALLOS

2011

PROPUESTA

1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Agripac actualmente no cuenta con un proceso formalizado de planes de carrera que le permitan visualizar mediante un mapa de carrera el desarrollo profesional que puede obtener un empleado en su ingreso a la empresa; esto puede limitar el avance en una carrera profesional y puede fácilmente conducir a la desmotivación del personal debido a que no se aprecia de forma clara el tipo de esfuerzo que se debe de realizar para ascender a algún cargo; del mismo modo puede causar insatisfacción en el personal porque no conocen las razones por las cuales sus compañeros fueron promovidos.

La implantación de nueva tecnología que se está dando actualmente en la empresa brinda una oportunidad para gestionar planes de carrera y esta es la razón fundamental para la elaboración de este proyecto a desarrollar que se titula "*Implementación de planes de carrera en la empresa Agripac*".

2. FINALIDAD

Consolidar el liderazgo de Agripac en el manejo del negocio Agroindustrial contando con un capital humano altamente calificado, y orientado a los valores corporativos.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

- Implementar una estrategia para planes de carrera en la empresa Agripac

3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.
- Crear una estrategia para implementar planes de carrera.
- Elaborar el manual de planes de carrera.
- Actualizar las descripciones de funciones en base a competencias
- Elaborar un procedimiento de evaluación de desempeño en base a competencias.

- Establecer un formato del plan de capacitación para planes de carrera.

4. ESPACIO GEOGRÁFICO

La realización del proyecto tendrá la siguiente ubicación:

- **Matriz Guayaquil** dirección: Córdova 623 y Padre Solano

5. GRUPO OBJETIVO

- Personal internos de Agripac: 61 personas

6. METODOLOGÍA

6.1 Técnicas

- **Cualitativas:**

Entrevistas en profundidad, se utilizará para la recolección de la información con la que se elaborará el diagnóstico. Los cargos a entrevistar serán los que estén relacionados directamente con el manejo de ascensos y promociones en la empresa.

Los puntos a tratar en la entrevista serán acerca de la forma en la que se están llevando las promociones o ascensos dentro de la empresa y de los factores que involucran dicho ascenso.

En la fase de implementación del plan estratégico se entrevistará a los mandos medios para identificar las competencias que deben tener los cargos.

7. FASES

El presente proyecto se dividirá en cuatro fases:

- 1. Elaboración de un Diagnóstico inicial referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.***

En esta primera fase se busca conocer la situación actual de la empresa, es decir la forma en la que se han manejado las promociones o ascensos dentro de la misma.

Para esto se realizará una entrevista a los cargos respectivos que manejen las promociones y ascensos en la compañía.

II. Elaboración de la estrategia para implementar planes de carrera

- *Elaboración de una propuesta del plan estratégico*

En este punto se elaborará una propuesta del plan estratégico que será presentada a la Dirección de recursos humanos para su aprobación y corrección. Este plan estratégico contendrá la forma en la que se llevará a cabo la recolección de la información y los pasos para la elaboración de los planes de carrera.

III. Implementación de la estrategia para elaboración de planes de carrera

Siguiendo los lineamientos que consten en el plan se deberá seguir un panorama general que incluirá:

- Selección de los cargos claves que formarán parte del plan de carrera.
- Análisis de los cargos junto al organigrama y las descripciones de cargos para elaborar la ruta de carrera de cada cargo.
- Análisis y actualización de las descripciones de funciones en base a competencias.
- Elaboración del procedimiento de evaluación de desempeño en base a competencias.

IV. Elaboración del manual de planes de carrera

Como punto final, después de la realización de los planes de carrera se lo plasmará en un documento. De igual forma se elaborará un instructivo que detallará su uso. También se anexará un documento de plan de capacitación para planes de carrera.

8. PRODUCTOS A ENTREGAR

- **Informe de consultoría**
 - Manual de funciones por competencias
 - Instructivo del manual de planes de carrera
 - Manual de planes de carrera
 - Procedimiento de evaluación de desempeño
 - Plan de capacitación por competencias para plan de carrera
- **Presentación ejecutiva**
 - Exposición final del proyecto y presentación de un informe ejecutivo que incluirá conclusiones y recomendaciones.

9. DURACIÓN

8 meses

10. BENEFICIOS

La implementación de este proyecto tendrá como beneficio:

- Favorecer la retención de los empleados
- Coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal, porque puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la empresa.
- Permitir el desarrollo de empleados con promoción, ya que se puede estimar el talento latente de los recursos humanos.
- Disminuir la tasa de rotación.
- Mejorar la motivación laboral
- Maximizar el potencial de sus empleados.
- Mejorar el rendimiento organizacional
- Fortalecer la cultura organizacional.

PLAN DE ACCION

ACTIVIDADES	FECHA	RECURSOS	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
Fase 1. Elaboración de un Diagnóstico inicial referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.	1 julio al 31 de julio	computadora artículos de oficina cuestionario de la entrevista Prueba piloto	Milka Flores	Directora de RRHH Almudena Cardenal Subgerente de RRHH Blanca Rodríguez
Elaboración del cuestionario de preguntas				
Presentación del cuestionario				
Corrección del cuestionario				
Realización de la prueba piloto de las entrevistas				
Análisis de los resultados de la prueba piloto				
Realización de la entrevista				
Investigación general acerca de planes de carrera	25 de Julio al 31 de agosto	computadora, impresora, artículos de oficina Documento del plan estratégico final	Milka Flores	Directora de RRHH Almudena Cardenal Subgerente de RRHH Blanca Rodríguez
Elaboración final del diagnóstico				
Fase 2. Elaboración de la estrategia para implementar planes de carrera				
Elaboración de la propuesta del plan estratégico				
Corrección de la propuesta del plan estratégico				
Presentación del plan estratégico a la Dirección de recursos humanos				
fase 3 Implementación de la estrategia para elaboración de planes de carrera				
Elaboración de Objetivos estratégicos				

Análisis de posiciones	15 de agosto al 14 de noviembre	computadora, impresora, artículos de oficina documento de presentación de avances	Milka Flores	Directora de RRHH Almudena Cardenal Sub gerente de RRHH Blanca Rodríguez Jefes de cada área
Actualización de las descripciones de funciones en base a competencias				
Elaboración del procedimiento de evaluación de desempeño por competencias				
Elaboración del manual de funciones por competencias				
Fase 4. Elaboración del manual de planes de carrera				
Clasificación de la información recolectada	21 de noviembre al 30 de diciembre	Computadora Artículos de oficina	Milka Flores	Directora de RRHH Almudena Cardenal Subgerente de RRHH Blanca Rodríguez
Selección del formato y del contenido del manual				
Elaboración del manual de plan de carrera				
Elaboración del instructivo para el uso del manual				
Elaboración del formato para planes de capacitación				
Presentación ejecutiva y entrega de los manuales	Enero	Computadora Infocus	Milka Flores	Directora de RRHH Almudena Cardenal Subgerente de RRHH Blanca Rodríguez

ÍNDICE DEL DESARROLLO

1. Fase diagnóstica y establecimiento del tema.....	2-4
2. Elaboración de la propuesta.....	4-6
3. Presentación y aprobación de la propuesta.....	6
4. Ejecución.....	7-13
5. Conclusiones y recomendaciones.....	14

DESARROLLO DEL PROYECTO

1. FASE DIAGNÓSTICA Y ESTABLECIMIENTO DEL TEMA

Al inicio del semestre de prácticas, me encontraba trabajando en Agripac, el tema del desarrollo del proyecto de graduación fue propuesto a la dirección de recursos humanos consiguiendo su aprobación para la realización del mismo.

Para identificar el tema del proyecto se procedió a entrevistar a varias personas para poder obtener información del estado de la empresa, una de ellas fue la directora de recursos humanos, Lcda. Almudena Cardenal.

La entrevista, desde el punto de vista del método, es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esa información¹.

En el anexo 1 se encuentra el detalle de la bitácora junto con la fecha de cada actividad para un mayor detalle.

Una bitácora es, una publicación que permite llevar un registro escrito de diversas acciones. Su organización es cronológica, lo que facilita la revisión de los contenidos anotados².

Esta herramienta me brindó un control de las actividades realizadas.

Se organizó una reunión con la directora del área de recursos humanos, la cual dio como resultado el tema de proyecto: Implementación de un plan estratégico de

¹Metodología Formal de la Investigación Científica - Tamayo y Tamayo Mario. Editorial Limusa, S.A. México D.F. 1995

²Página web: <http://definicion.de/bitacora/>

medición, evaluación e intervención del clima laboral. Tema del cuál se procedio a la elaboracion del Marco lógico que formaba parte del primer borrador. (Anexo 2)

El marco lógico es una herramienta para el diseño y ejecución de los proyectos, su propósito es brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial.³

Para poder elaborar el marco lógico, se utilizó la técnica del arbol de problemas en la cuál se coloca en forma de diagrama los problemas identificados en la empresa, teniendo en cuenta que se relacionen con la tematica; estos problemas fueron extraidos de la entrevista a la directora de recursos humanos.

Posteriormente esos problemas son tranformados en objetivos formando asi la base para la creacion del marco lógico.

Se procedió a elaborar la propuesta del proyecto de medición de clima laboral (Anexo 3) que fue presentada a la dirección de recursos humanos, en el mes de mayo.

Durante este periodo de tiempo, se llevaba a cabo en la empresa la implementación de un nuevo sistema para manejar la información interna, llamado SAP. El cuál generó muchos inconvenientes, aunque todo cambio genera un síntoma de malestar, el mismo fue determinante para el proyecto de medición de clima, debido a que se pretendia medir como se encontraba el personal, la dirección consideró que la situación actual no era propicia para desarrollar el proyecto debido a que los resultados no serian confiables, debido a que todos se encaminarían al malestar que la organización tenia en ese preciso momento. Razón por la cual se decidio cambiar el tema del proyecto por: Implementacion de planes de carrera, elaborando el marco lógico del presente tema, al igual que los arboles de problemas, objetivos y plan de accion. (Anexo 4)

³ "Sinopsis de los métodos utilizados en la evaluación de proyectos" Departamento de análisis de proyectos, Banco interamericano de Desarrollo.

Para la selección de los problemas se tomo como base la propuesta anterior debido a que los problemas base que tenía la empresa eran los mismos, pero fueron orientados hacia el desarrollo profesional de los empleados.

El plan de carrera era una idea que la dirección de recursos humanos tenía en mente para lograr el crecimiento profesional de sus empleados dándoles la oportunidad para acceder a nuevos cargos.

El plan de carrera, implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingrese en ella, usualmente desde una posición inicial. ⁴

2. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA

Al contar con el tema establecido se procedió a recolectar información para poder elaborar la propuesta, se programó una entrevista con la subgerente de recursos humanos, la cuál fue la persona designada como mi supervisora dentro de la empresa. El resultado de esta entrevista brindó los lineamientos a considerar para establecer los objetivos del proyecto.

Los planes de carrera consideran tres aspectos esenciales conocimientos, competencias y experiencia⁴. Teniendo esto en cuenta los subsistemas de recursos humanos también deberían contemplarlas.

Se solicitó una muestra de las descripciones de funciones, las cuales se encontraban de forma digital, su última actualización se dio en el 2010. Los descriptivos detallaban las competencias que debía poseer cada cargo, no obstante no existía una definición clara de cada competencia, por lo que se planteó la redefinición del concepto de cada competencia, junto con la elaboración de 2 competencias técnicas para cada cargo, actualizando de este modo las descripciones de funciones.

⁴ Libro: Construyendo talento – Martha Alles, Capítulo 8: Planes de carrera.

Las competencias son una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad o a una performance superior en un trabajo o situación. ⁵

Para la elaboración de planes de carrera se necesita una gestión integrada de los subsistemas, eso fue lo que se buscó al proponer un programa de evaluación de desempeño que este basado en competencias debido a que el actual no brindaba la información necesaria para el plan de carrera, esta fue la conclusión a la que se llegó después de la reunión con la coordinadora de desarrollo humano de la empresa. Otro de los temas que surgió durante la entrevista no estructurada fue la realización de un programa de capacitación, como parte de los objetivos.

Una entrevista no estructurada o no formalizada es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor. ⁶

Considerando estos lineamientos, se procedió a dividir el proyecto en 4 fases:

Fase 1. Elaboración de un Diagnóstico inicial referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía:

Esta fase brindaría la base para poder trabajar el plan de carrera, debido a que se realizaría una investigación sobre el manejo de las promociones y ascensos en la compañía.

Un diagnóstico es aquello perteneciente o relativo a la diagnosis. Este término, a su vez, hace referencia a la acción

⁵ Libro: Competence at work, models for superior performance, Spencer Lyle M. y Spencer Sighe. USA 1993

⁶ Libro: El Proceso de Investigación - Sabina, Carlos. Editorial Panapo, Caracas 1992.

y efecto de diagnosticar (recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza).⁷

Fase 2. Elaboración de la estrategia para implementar planes de carrera:

La idea general del proyecto fue implementar planes de carrera en la empresa, para lo cual se debe seguir un plan estratégico que brinde los lineamientos necesarios.

La definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.⁸

Fase 3. Implementación de la estrategia para elaboración de planes de carrera:

Esta fase se diseñó para la aplicación del plan estratégico de la fase 2.

Fase 4. Elaboración del manual de planes de carrera:

La fase final y el objetivo del proyecto es la elaboración del manual de planes de carrera, lo cual se realizará en la cuarta fase.

Posterior a la recolección y selección de la información, se procedió a elaborar un borrador de la propuesta que fue presentado y corregido por el Dr. Antonio Santos.

3. PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA PROPUESTA

En la última semana de junio, se realizó la presentación de la propuesta (Anexo 5) a la dirección de recursos humanos, logrando su aprobación para la ejecución del proyecto.

⁷ Página web: <http://definicion.de/diagnostico/>

⁸ Libro: Dirección Estratégica - Samuel, Peter J. Paul, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997

4. EJECUCIÓN

La ejecución del proyecto fue dividida en 4 fases, a continuación se detalla lo realizado en cada una de ellas.

Fase 1. Elaboración de un Diagnostico inicial referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía

Fecha: 1 al 31 de julio

El primer paso para la ejecución del proyecto fue determinar un diagnostico acerca del manejo de las promociones y ascensos que se daban en la compañía, se procedió a elaborar un cuestionario de preguntas el cual fue presentado durante las clases de practicas para su corrección.

Promoción, implica un conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía.

Sucesión, programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves y se designan a los posibles sucesores de estos cargos, sin una fecha cierta de la asunción de las nuevas funciones.⁹

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. El contenido de las preguntas de un cuestionario puede ser tan variado como los aspectos que mida. Y básicamente, podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas.¹⁰ El tipo de preguntas que se formularon fueron abiertas.

Obtenido el formato se realizó una prueba piloto con la Analista de Recursos humanos, en la cual se validó el entendimiento de las preguntas. Luego de la cual

⁹ Libro: Construyendo Talento – Martha Alles, Editorial Granica

¹⁰ Pagina web: <http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml>

se procedió a realizar algunas correcciones para así obtener el formato final del cuestionario (Anexo 6).

Para la obtención de la información se aplicó el método cualitativo de la entrevista, a dos personas, a la Directora de recursos humanos y a la analista de recursos humanos que han sido las encargadas del manejo de los ascensos y promociones. Esta fue la información base que se uso para la elaboración del diagnostico inicial que forma parte del manual de plan de carrera.

Entrevistas formalizadas, se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable. Comúnmente se administran a un número de entrevistados para su posterior tratamiento estadístico. ¹¹

En Agripac se estaba implementando un nuevo sistema de información llamado SAP, el cual brindaba la oportunidad de gestionar planes de carrera, considerando esto se llevaron a cabo pruebas en el mandante 320 para ingresar información acerca de las descripciones de funciones, pero se demostró que los programas aun no estaban conectados y no se migraba la información de las rutas, por lo que se pudo realizar la aplicación en el sistema.

El primer paso para elaborar el plan de carrera fue la selección de la key people, usando sus cargos como base; para lo cuál se realizó una reunión con la dirección de recursos humanos en la que se determinaron los cargos para arrancar el plan de carrera, el listado de personas que se uso fue anexado al documento del plan estratégico.

Key people, son las personas que se encuentran en cargos claves para la organización, llevan a cabo tareas claves. Son las posiciones que deben tener un remplazo inmediato. ¹²

¹¹ Pagina web: <http://www.monografias.com/trabajos15/la-estadistica/la-estadistica.shtml>

¹² Libro: De una oficina de personal a un área de recursos humanos – Martha Alles. Capitulo 5: Carreras

Fase 2. Elaboración de la estrategia para implementar planes de carrera

Fecha: 25 de julio al 31 de agosto

El primer paso para la elaboración del plan estratégico fue la investigación, la cual se realizó en la Universidad Católica, en la biblioteca de la facultad de filosofía, se buscaron libros relacionados con la temática de planes de carrera.

La etimología del término "investigación", la palabra proviene del latín in (en) y vestigare (hallar, inquirir, indagar, seguir vestigios). De ahí el uso más elemental del termino en el sentido de "averiguar o describir alguna cosa".¹³

De igual modo para obtener información se procedió a entrevistar a los Psicólogos Alex Tapia y Elba Bermúdez, que tenían experiencia en el manejo de planes de carrera en empresas.

La información recolectada fue la base para iniciar el plan estratégico.

Por medio de entrevistas con la directora, la subgerente y varios jefes de la empresa, se procedió a realizar la ficha técnica de Agripac, así como un análisis interno, externo y la matriz FODA, obteniendo así un panorama general de la empresa.

Una ficha técnica es un documento en forma de sumario que contiene la descripción de las características de un objeto, material, proceso o programa de manera detallada.¹⁴

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla

¹³ Libro: "Técnicas de investigación social"- Ander Egg, Ezequiel. Editorial el cid. Argentina 1980 (cap. 3)

¹⁴ Pagina web: http://es.wikipedia.org/wiki/Ficha_t%C3%A9cnica

conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.¹⁵

Usando esta base se realizó el diseño del plan estratégico que contiene el plan operativo que fue ejecutado en la siguiente fase. Este documento al igual que los anteriores fue revisado y corregido por mi supervisor en la empresa y el director de prácticas. (Anexo 7)

Fase 3. Implementación de la estrategia para elaboración de planes de carrera

Fecha: 15 de agosto al 14 de noviembre

Para la implementación de la estrategia se tomo como base el plan operativo, el primer paso fue la elaboración de los objetivos estratégicos que formarían parte del plan de carrera, los cuales los realice en conjunto con la Subgerente de recursos humanos realizando una revisión de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de Agripac para que de esa forma se vincule con el plan de carrera.

En la fase uno se habían seleccionado los posibles cargos que formarían parte del plan de carrera, se solicitaron los organigramas a la Analista de recursos humanos para proceder a la revisión de cada uno y determinar su avance en la ruta de carrera, en ciertos casos fue necesario contactar al superior de ese cargo para verificar el avance del mismo, posteriormente se elaboró este documento que se encuentra anexado al plan de carrera el cual fue revisado y corregido por mi supervisor en la empresa.

Ruta de carrera, diseño en el cual se muestra el avance de un cargo dentro de un área determinada.

Para proceder a la actualización de las descripciones de funciones, primero se elaboró un glosario de competencias que serviría como una base de consulta.

¹⁵ Pagina web: <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

(Anexo 8). Para poder actualizar las competencias, se realizó un formato de identificación de competencias (Anexo 9) en el que se ubica la definición y el nivel.

El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.¹⁶

El grupo de personas a entrevistar fue proporcionado por la dirección de recursos humanos, se procedió a la elaboración del cronograma de las entrevistas (Anexo 10), a su presentación y ejecución.

Posterior a la obtención de la información, se procedió a unificarla y seleccionar los niveles para cada grupo de competencias, así como las competencias técnicas para cada cargo que formaba parte del plan de carrera. Presentando los resultados a la dirección de recursos humanos.

A medida que se asciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias, por lo tanto a parte de definir las competencias, es necesario fijar distintos grados.¹⁷

Teniendo las competencias actualizadas, se procedió a la revisión de las descripciones de cargo y a su actualización incluyendo las nuevas competencias en el manual de funciones, el cuál fue presentado y revisado por mi supervisor dentro de la empresa.

Considerando que los subsistemas de recursos humanos deben vincularse en una gestión basada en competencias, resultaba esencial establecer una evaluación de desempeño que mida el progreso de las mismas. Se converso el tema con la dirección de recursos humanos, la cual tomo la decisión de que este futuro cambio quede plasmado en un procedimiento de evaluación de desempeño basado en competencias, el cual se lo realizó tomando como base el actual proceso de

¹⁶ Libro: Dirección estratégica de recursos humanos, Martha Alles, Editorial Granica

evaluación de 90°. Realizando una investigación acerca del método de evaluación de 180° se procedió a elaborar y presentar el procedimiento.

El análisis de desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo persona y profesional de los colaboradores. Para el análisis de desempeño se usarán las competencias en relación con el nivel requerido para la posición o puesto de trabajo.

El método de evaluación de 180°, es usado por las compañías en combinación con un esquema de gestión por competencias, el objetivo fundamental de este tipo de evaluación es el desarrollo de las competencias de sus participantes.¹⁷

Fase 4. Elaboración del manual de planes de carrera

Fecha: 21 de noviembre al 30 de diciembre

En la ultima fase del proyecto primero se procedió a determinar las políticas y los parámetros que regirían al plan de carrea, para lo cual se realizó una reunión con la subgerencia de recursos humanos, una vez establecidos se procedió a la creación las familias de puestos, en donde se detallan los requisitos de un cargo para acceder al siguiente nivel, esa información se la obtuvo de las descripciones de funciones. Posterior a eso se elaboró el manual de planes de carrera proceso que tardo aproximadamente 4 semanas entre revisión y corrección.

Debido a que el plan de carrera implica varios pasos, fue necesaria la elaboración de un instructivo que detalle su uso para las jefaturas, el mismo que fue presentado y corregido por mi supervisora dentro de la empresa.

¹⁷ Libro: Desempeño por competencias. Evaluación de 360°, Martha Alles. Editorial Granica

Considerando que un plan de carrera nunca podrá hacerse realidad sin un programa de capacitación, se estableció un formato para planes de capacitación basado en competencias, el cual servirá de base para los futuros planes.

Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en el puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. Para poder capacitar por competencias la empresa necesita:

La empresa debe definir cuales son las competencias que necesita, luego el grado requerido para los diferentes puestos de la organización.

Se debe realizar una evaluación por competencias que arroje el resultado del estado del individuo.

Se realiza una comparación entre los anteriores puntos para determinar las necesidades.¹⁸

Considerando lo mencionado anteriormente, se diseñó un formato de capacitación para planes de carrera.

Concluido el desarrollo se procedió a la elaboración del informe ejecutivo que fue expuesto a la Directora de recursos humanos Lcda. Almudena Cardenal y a mi supervisora del proyecto en Agripac Blanca Rodríguez, concluyendo de este modo el proyecto.

¹⁸ Libro: Dirección estratégica de recursos humanos. Martha Alles. Editorial Granica.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión

- La elaboración del desarrollo del presente proyecto requiere el detalle de las actividades por días, lo cual se lo obtiene de las bitácoras.

Recomendación

- Elaborar las bitácoras de forma semanal desde el inicio del proyecto para evitar la confusión de las fechas

Conclusión

- El desarrollo del proyecto requirió una comunicación eficiente y oportuna con los directivos de la empresa, para lograr el resultado deseado.

Recomendación

- Mantener una comunicación abierta con los directivos de la empresa, de manera que ellos conozcan lo que se está realizando, presentando avances de forma periódica aunque no sean solicitados.

ÍNDICE DEL INFORME

1. PROPUESTA	2-7
1. Antecedentes.....	2
2. Finalidad.....	2
3. Objetivos	2-3
4. Espacio geográfico	3
5. Grupo objetivo.....	3
6. Metodología.....	3
7. Fases.....	3-4
8. Productos a entregar	4
9. Duración.....	5
10. Beneficios.....	5
11. Plan de acción.....	6-7
2. PRODUCTOS.....	8
1. Manual de funciones por competencias	
2. Instructivo para el uso del manual de planes de carrera	
3. Manual de planes de carrera	
4. Procedimiento de evaluación de desempeño por competencias	
5. Plan de capacitación por competencia para planes de carrera	
3. INFORME EJECUTIVO	9-16

PROPUESTA

1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Agripac actualmente no cuenta con un proceso formalizado de planes de carrera que le permitan visualizar mediante un mapa de carrera el desarrollo profesional que puede obtener un empleado en su ingreso a la empresa; esto puede limitar el avance en una carrera profesional y puede fácilmente conducir a la desmotivación del personal debido a que no se aprecia de forma clara el tipo de esfuerzo que se debe de realizar para ascender a algún cargo; del mismo modo puede causar insatisfacción en el personal porque no conocen las razones por las cuales sus compañeros fueron promovidos.

La implantación de nueva tecnología que se está dando actualmente en la empresa brinda una oportunidad para gestionar planes de carrera y esta es la razón fundamental para la elaboración de este proyecto a desarrollar que se titula "*Implementación de planes de carrera en la empresa Agripac*".

2. FINALIDAD

Se comprobó el liderazgo de Agripac en el manejo del negocio Agroindustrial, contando con un capital humano altamente calificado, y orientado a los valores corporativos.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

- Se Implementó una estrategia para planes de carrera en la empresa Agripac

3.2 Objetivos específicos

- Se elaboró un diagnóstico referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.
- Se creó una estrategia para implementar planes de carrera.
- Se elaboró el manual de planes de carrera.
- Se actualizaron las descripciones de funciones en base a competencias
- Se elaboró un procedimiento de evaluación de desempeño en base a competencias.

- Se estableció un formato del plan de capacitación para planes de carrera.

4. ESPACIO GEOGRÁFICO

La realización del proyecto se la realizó en:

- **Matriz Guayaquil** dirección: Córdova 623 y Padre Solano

5. GRUPO OBJETIVO

- Personal internos de Agripac: 61 personas

6. METODOLOGÍA

6.1. Técnicas

- **Cualitativas:**

Entrevistas en profundidad, se utilizaron en la recolección de la información con la que se elaboró el diagnóstico. Los cargos a entrevistar fueron los relacionados de forma directa con el manejo de ascensos y promociones en la empresa.

Los puntos a tratar en la entrevista fueron acerca de la forma en la que se estaban llevando las promociones o ascensos dentro de la empresa y de los factores que se involucraban.

En la fase de implementación del plan estratégico se entrevistó a los jefes de cada área, se identificaron las competencias que debían tener los cargos.

7. FASES

El proyecto se dividió en cuatro fases:

1. ***Se elaboró de un Diagnóstico inicial referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.***

En esta primera fase se busco conocer la situación actual de la empresa, es decir la forma en la que se habían manejado las promociones o ascensos dentro de la misma.

Para esto se realizó una entrevista a los cargos respectivos que manejaban las promociones y ascensos en la compañía.

II. Se elaboró la estratégica para planes de carrera

- *Propuesta del plan estratégico elaborada*

En este punto se elaboró una propuesta del plan estratégico que fue presentada a la Dirección de recursos humanos, quien la aprobó y corrigió.

El plan estratégico fue una guía que proporcionó los lineamientos para la recolección de la información y los pasos para la elaboración de los planes de carrera.

III. Se implementó la estrategia para elaboración de planes de carrera

Siguiendo los lineamientos que constaban en el plan se prosiguió de la siguiente forma:

- Cargos claves que formaron parte del plan de carrera fueron seleccionados.
- Se analizaron los cargos junto al organigrama y las descripciones de funciones para poder elaborar la ruta de carrera de cada cargo.
- Se actualizaron las descripciones de funciones en base a competencias.
- Se procedió a la elaboración del procedimiento de evaluación de desempeño en base a competencias.

IV. Se elaboró el manual de planes de carrera

Como punto final, después de la realización de los planes de carrera, fue plasmado en un documento. Se creó un instructivo en el que se detalló su uso. También se anexó un documento de plan de capacitación para planes de carrera.

8. PRODUCTOS ENTREGADOS

- **Informe de consultoría**
 - Manual de funciones por competencias
 - Instructivo del manual de planes de carrera

- Manual de planes de carrera
- Procedimiento de evaluación de desempeño
- Plan de capacitación por competencias para plan de carrera
- **Presentación ejecutiva**
 - Se llevo a cabo la exposición final del proyecto y la presentación de un informe ejecutivo que incluyo conclusiones y recomendaciones.

9. DURACIÓN

8 meses

10. BENEFICIOS

La implementación de este proyecto:

- Favoreció la retención de los empleados
- Coordinó las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal, porque puede prepararlos mejor para los puestos que se prevé va a crear la empresa.
- Permitió el desarrollo de empleados con promoción, ya que se pueden estimar el talento latente de los recursos humanos.
- Mejoró la motivación laboral
- Maximizó el potencial de sus empleados.
- Mejoró el rendimiento organizacional
- Fortaleció la cultura organizacional.

PLAN DE ACCIÓN				
ACTIVIDADES	FECHA	RECURSOS	RESPONSABLES	INVOLUCRADOS
<p>Fase 1. Se elaboró un Diagnóstico inicial referente al manejo de las promociones y ascensos de la compañía.</p> <p>Se elaboró un cuestionario de preguntas</p> <p>Se presentó el cuestionario</p> <p>Se corrigió el cuestionario</p> <p>Se realizó la prueba piloto de las entrevistas</p> <p>Se analizaron los resultados de la prueba piloto</p> <p>Se realizó de la entrevista</p> <p>Se procedió a la investigación general acerca de planes de carrera</p> <p>Se elaboró el diagnóstico final</p>	1 de julio al 31 de julio	computadora artículos de oficina cuestionario de la entrevista Prueba piloto	Milka Flores	Directora de RR.HH. Almudena Cardenal Subgerente de RR.HH. Blanca Rodríguez
<p>Fase 2. Se elaboró una estrategia para implementar planes de carrera</p> <p>Se elaboró la propuesta del plan estratégico</p> <p>Se realizó la corrección de la propuesta del plan estratégico</p> <p>Se realizó la presentación del plan estratégico a la Dirección de recursos humanos</p> <p>Fase 3. se implementó la estrategia para la elaboración de planes de carrera</p> <p>Se elaboraron Objetivos estratégicos</p>	25 de Julio al 31 de agosto	computadora, impresora, artículos de oficina Documento del plan estratégico final	Milka Flores	Directora de RR.HH. Almudena Cardenal Subgerente de RR.HH. Blanca Rodríguez

Se analizaron las posiciones	15 de agosto al 14 de noviembre	computadora, impresora, artículos de oficina presentación de avances	Milka Flores	Directora de RR.HH. Almudena Cardenal
Se actualizaron las descripciones de funciones en base a competencias				Sub gerente de RR.HH. Blanca Rodríguez
Se elaboró el procedimiento de evaluación de desempeño por competencias				Jefes de cada área
Se elaboró el manual de funciones por competencias				
Fase 4. Se elaboró el manual de planes de carrera	21 de noviembre al 30 de diciembre	Computadora Artículos de oficina	Milka Flores	Directora de RR.HH. Almudena Cardenal
Se procedió a la clasificación de la información recolectada				Subgerente de RR.HH. Blanca Rodríguez
Se seleccionó el formato y del contenido del manual				
Se procedió a la elaboración del manual de plan de carrera				
Se elaboró el instructivo para el uso del manual				
Se procedió a la elaboración del formato para planes de capacitación				
Se realizó la presentación ejecutiva y entrega de los manuales	Enero	Computadora Infocus	Milka Flores	Directora de RR.HH. Almudena Cardenal
				Subgerente de RR.HH. Blanca Rodríguez

PRODUCTOS

A continuación se anexan los productos resultantes del proyecto, que fueron entregados en la empresa Agripac

Agripac
S.A.

**MANUAL DE FUNCIONES POR
COMPETENCIAS**



EMPRESA: AGRIPAC

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	4-5
II.	ASPECTOS GENERALES DEL MANUAL.....	6-10
	PRESENTACIÓN DEL MANUAL	
	ACTUALIZACIÓN	
	JUSTIFICACIÓN	
	OBJETIVO GENERAL	
	METODOLOGÍA	
III.	COMPETENCIAS.....	11-13
	GENERALIDADES	
IV.	DESCRIPCIONES DE CARGO.....	14-179
V.	ANEXOS.....	180-272
	1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	

I. INTRODUCCIÓN

**“SOMOS LA EMPRESA LÍDER EN LA COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS
PARA LA AGROINDUSTRIA EN ECUADOR”**

Descripción

Agripac tiene la visión de consolidar al Grupo corporativo en el país y en toda América Latina, enfocando su futuro en el cliente como base del éxito del negocio. Con esta premisa, cumple con la misión de ofrecer soluciones integrales a través de la provisión de insumos de alta calidad gracias a su filosofía de servicio permanente.

Los Valores Corporativos apuntan a cumplir con un ciclo de responsabilidad social que empieza con la capacitación permanente del personal, impulsando así el desarrollo técnico de la empresa y garantizando el cumplimiento de requisitos de los clientes sin dejar de lado la preocupación por el medio ambiente.

VALORES CORPORATIVOS

Es política del Grupo AGRIPAC S.A. producir y distribuir insumos y productos agropecuarios de excelente calidad que satisfaga al sector agrícola cumpliendo sus requerimientos y expectativas; preservando, al mismo tiempo el medio ambiente, la salud, integridad y seguridad del personal.

Para lograrlo, la alta gerencia se ha impuesto el compromiso de:

1. Desarrollar y mantener un Sistema de Gestión Integrado, actualizándolo constantemente.
2. Garantizar el cumplimiento de requisitos de nuestros clientes en materia de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.
3. Promover la seguridad de nuestros colaboradores, proveedores y visitantes, previniendo riesgos laborales a través de capacitaciones y formación, logrando un mejor ambiente laboral.

4. Impulsar un debido cuidado del Medio Ambiente, con acciones dirigidas a garantizar una gestión adecuada de emisión atmosférica y desechos industriales.
5. Implementar y actualizar mecanismos de comunicación eficientes con los empleados, clientes, autoridades y comunidad circundante.
6. Fomentar la participación del personal para cumplir con la política y requisitos del Sistema de Gestión Integrado.
7. Establecer y revisar metas para calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el trabajo.

PRESENTACIÓN DEL MANUAL

La empresa Agripac es consciente del impacto que los nuevos desarrollos han traído a la compañía, la cual requiere estar a la par con el resto de empresas en lo referente al desarrollo de su personal.

La planeación de una carrera dentro Agripac, exige un manual de funciones actualizado que posea como elemento diferencial competencias específicas para cada puesto. Las cuales permiten identificar el grado de avance o retroceso de un empleado, lo que nos brinda los puntos críticos para proyectos de mejora.

Los elementos que componen el manual de funciones en base a competencias se definen de la siguiente manera:

- **Titulo del cargo:** denominación otorgada al cargo, según el nombramiento y la designación establecidas por la Dirección de recursos humanos.
- **Área a la que pertenece:** ordenamiento establecido para los diferentes cargos, tomando como base los niveles jerárquicos.
- **Departamento:** unidad organizativa a la que pertenece el cargo.
- **Cargo al que reporta:** se determina teniendo en cuenta las directrices de los organigramas.
- **Cargos a los que supervisa:** se determina teniendo en cuenta las directrices de los organigramas.
- **Organigrama:** visualización del cargo
- **Misión del cargo:** la razón de ser del cargo dentro de la empresa
- **Responsabilidades:** actividades, tareas generales y específicas realizadas por el trabajador en el ejercicio del cargo.
- **Relaciones internas y externas:** cargos con los que deberá relacionarse ya sea de forma permanente o esporádica.
- **Decisiones:** tipo de decisiones que consulta o que toma de forma independiente.

- **Requisitos del cargo:** edad, sexo, estado civil, educación formal, conocimientos, experiencia formal.
- **Perfil de competencias:** son aquellas condiciones que debe poseer un individuo para el desempeño eficaz y eficiente en un determinado contexto laboral, además de los conocimientos básicos y experiencia.
 - **Organizacionales**
 - **Funcionales**
 - **Técnicas**

ACTUALIZACIÓN

El presente manual incluye 66 cargos, de tipo jefaturas y mandos medios, los cargos fueron seleccionados debido a que forman parte del plan de carrera.

La actualización inicio con el cambio de formato del documento, prosiguió con la adición de ciertos factores que se consideran indispensables para una descripción, como lo son:

- Área a la que pertenece el cargo
- Relaciones internas y externas
- Conocimientos específicos
- Competencias: organizacionales – funcionales – específicas

Se procedió a la revisión y actualización del siguiente contenido:

- Misión del cargo
- Responsabilidades
- Decisiones

Después de la actualización de este manual, se establecen las siguientes responsabilidades para su vigencia:

- De la dirección de recursos humanos su aprobación.

- La actualización del presente manual será responsabilidad del analista de recursos humanos.
- Existe responsabilidad del jefe de cada área, para solicitar las modificaciones pertinentes de cada una de las dependencias a su cargo, de acuerdo a la rotación o reubicación de personal. Las modificaciones se solicitarán únicamente sobre la descripción de funciones las cuales se podrán adicionar o eliminar según su coherencia.
- De todo el personal en su aplicación.

JUSTIFICACIÓN

Agripac concibe la administración de su capital humano como un sistema de servicio destinado a dar apoyo a su personal. Por lo cual debe formular estrategias organizacionales tendientes a controlar procesos, con el fin de mejorar los resultados y obtener la excelencia.

La actualización del manual de funciones, se la realiza como parte de una estrategia para implementar planes de carrera. Es así como el manual de funciones y competencias se constituye en una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en los valores corporativos.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del Manual de funciones por competencias es servir de apoyo y orientación, a la empresa Agripac.

Al permitir que se cuente con una fuente escrita de consulta sobre las funciones y las competencias exigidas para el desempeño de un cargo.

METODOLOGÍA

Para la actualización del presente manual de funciones se partió de las descripciones de cargo previamente elaboradas, se procedió a la revisión y actualización de la información de cada cargo junto a los involucrados, bajo la supervisión del Analista y de la dirección de recursos humanos

III. COMPETENCIAS

GENERALIDADES

“La competencia es el conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, y características conductuales que correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior”

Las competencias son aquello que distinguen el rendimiento excepcional de lo normal y que se observa diariamente a través de las conductas de cada empleado, en la ejecución diaria de su cargo.

Es indispensable contar con lineamientos que permitan a la organización evaluar el desempeño de sus empleados, usando como base las competencias.

Dentro de la organización se identifican tres tipos de competencias:

- **Competencias organizacionales:** vinculan a todos los cargos de la empresa, independiente a la labor que realicen. Son competencias esenciales que debe tener el grupo humano que conforma la empresa.
- **Competencias funcionales:** son aquellas competencias que caracterizan a un área en particular; dentro de Agripac existen las siguientes áreas de personal:
 - Administrativos
 - Técnicos
 - Ventas
 - Operativos
 - Jefaturas
 - Gerentes y mandos medios
- **Competencias técnicas:** corresponden específicamente a la actividad que desarrolla el cargo.

La división en grados de una competencia es esencial para determinar su desarrollo. En este caso se han elegido 4 niveles **A – B – C – D**

Cada nivel indica el desarrollo de la competencia de un modo diferente.

En el anexo 1, se encuentra el detalle de las competencias, junto con la definición por nivel.

Dentro del manual de funciones se ha colocado el nombre de la competencia y el nivel seleccionado.

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
-Administrativos	
-Técnicos	
-Ventas	
-Operativos	
-Jefaturas	
-Gerentes y mandos medios	
Competencias técnicas	Nivel

Las competencias organizacionales, serán las mismas para todos los cargos debido a que son competencias fijas de la empresa que deben poseer todos los colaboradores.

Las competencias funcionales varían según el área de personal en el que estén ubicados los cargos.

Las competencias técnicas son específicas para cada cargo, al igual que su nivel, se seleccionaron dos por cargo.

IV. DESCRIPCIONES DE CARGO



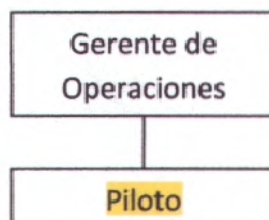
Sembramos Confianza

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- **Título del cargo:** Piloto
- **Área a la que pertenece:** Administrativo
- **Departamento:** Administrativo- Área Operaciones
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de Operaciones
- **Cargos a los que supervisa:** N/A

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Ejecutar los vuelos según la programación establecida.

4.- RESPONSABILIDADES

- Realizar minuciosamente el chequeo de pre-vuelo.
- Informar a la autoridad aeronáutica cualquier accidente o incidente relacionado con la operación del vuelo y/o que causen daños de importancia al avión y/o a la propiedad.
- Cuidar que la aplicación del producto sea dentro de la plantación programada evitando al máximo los desperdicios deliberados fuera de ella.
- Notificar al Jefe de Operaciones y Mantenimiento al terminar el vuelo las fallas que existan en el avión.
- Suspender los trabajos de fumigación si se presentan problemas como: rupturas de canastillas, obstrucciones de cañerías, baja de presión de bomba, goteos y otros.
- Registrar en la bitácora, al final de cada jornada de trabajo las novedades de mantenimiento si las hubiera.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente de Operaciones Jefe Técnico, Jefe de Mantenimiento.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Dirección de Aviación Civil.

7.- DECISIONES:**DECISIONES QUE TOMA**

- Suspender los trabajos de fumigación en caso de presenta problemas.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Las áreas a realizar la fumigación.

ESPECIFICACION DEL PUESTO**PERFIL**

- **EDAD:** 30 a 45 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos similares.
- **Educación Formal:** Piloto fumigador
- **Conocimientos:** Licencia de piloto comercial o piloto de línea aérea. Uso y manejo seguro de agroquímicos.
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Orientación al servicio	B
Resolución de problemas	C
Capacidad analítica	B
Capacidad de Planeación y organización	C
Motivación al trabajo	B
Competencias técnicas	Nivel
Precisión	A
Tolerancia a la presión	A

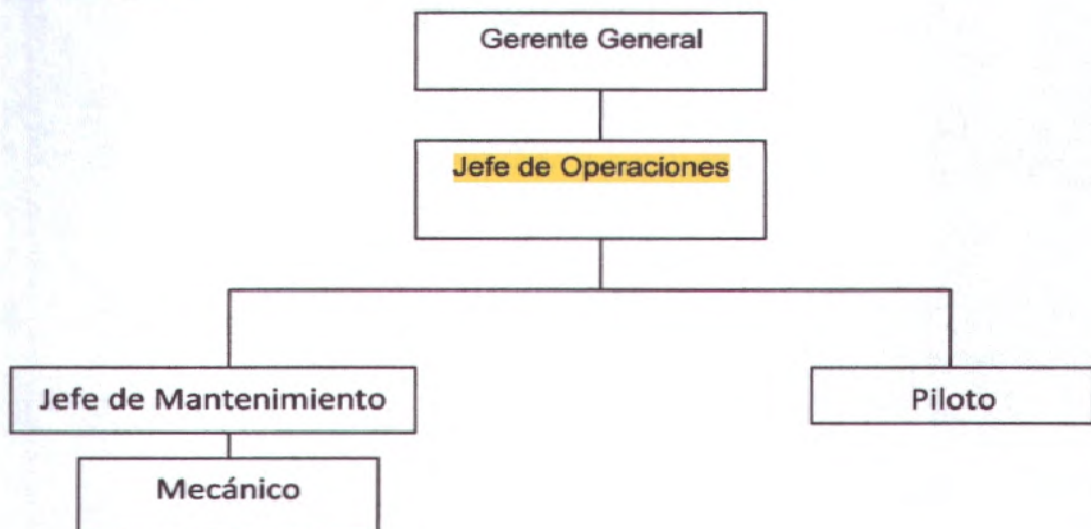


DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Titulo del puesto:** Jefe de Operaciones de Aeroagripac
- **Área a la que pertenece:** Mandos medios
- **Departamento:** Operaciones- Aeroagripac
- **Cargo al que Reporta:** Gerente General Agripac
- **Cargos a los que Supervisa:** Jefe de Mantenimiento, Piloto, Mecánico, Asistente Comercial.

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Ejecutar y controlar las operaciones de fumigación aérea agrícola y mantener todos los documentos regulados ante la Dirección de Aviación Civil (DAC) para que compañía se mantenga actualizada.

4.- RESPONSABILIDADES

- Representar a la compañía ante la autoridad aeronáutica DGAC.
- Velar el cumplimiento de las disposiciones, Leyes y Reglamentos emitidos por la Autoridad Aeronáutica, la Ley de Plaguicidas, el Reglamento de Plaguicidas y el de Saneamiento Ambiental Bananero.
- Organizar y ejecutar el plan de vuelo otorgado por el Gerente Comercial.
- Supervisar y asegurar que el piloto al mando posee la información necesaria para realizar el vuelo con seguridad.
- Notificar dentro del plazo reglamentario a la DGAC sobre incidentes o accidentes ocurridos con las aeronaves en la empresa.

- Verificará que se cumplan los tiempos de vuelo, los períodos de servicio y descanso de los pilotos y los remitirá mensualmente a la DAC.
- Deberá supervisar que están al día las carpetas de registros de vuelo.
- Reportar cualquier novedad con el personal a su cargo a la Gerencia Comercial.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerentes General, Compras e Importaciones, Gerencia Comercial, Financiero.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Dirección de Aviación Civil, proveedores de repuestos y lubricantes.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Cambios en la estructura de operaciones

DECISIONES QUE CONSULTA

- Inversiones que no estén dentro del presupuesto
- Medidas que se debe tomar con el personal de operaciones en el caso de incumplimiento de normas.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 35 a 45 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior Piloto Fumigador
- **Conocimientos:** Utilitarios, operaciones, logística, Sistemas de mejoramiento continuo, calidad total

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de Colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos	A
Competencias técnicas	Nivel
Modalidades de Contacto	A
Pensamiento estratégico	A



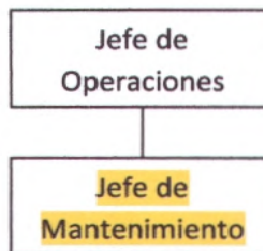
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de Mantenimiento
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Administrativo
- **Cargo al que reporta:** Gerente de Operaciones
- **Cargos a los que supervisa:** Mecánico

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Mantener en óptimas condiciones de vuelo las aeronaves de la aerofumigadora.

4.- RESPONSABILIDADES

- Registrar las inspecciones que se realicen en las aeronaves.
- Registrar y realizar las inspecciones en los plazos que señale los manuales de mantenimiento de las aeronaves.
- Revisar que existan las cartillas de inspección de 50, 100,500 y 1000 horas.
- Informar a la autoridad aeronáutica lo relacionado con el mantenimiento de las aeronaves y encaso de que ocurriesen accidentes o incidentes.
- Realizar control de calibración de las herramientas especiales o instrumentos de las aeronaves.
- Proveer de información y herramientas al mecánico ayudante para que éste realice inspecciones y reparaciones respectivas.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente de Operaciones, Gerente Comercial, Jefe técnico

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Dirección Aviación Civil

7.- DECISIONES:**DECISIONES QUE TOMA**

- La distribución de trabajo de su personal a cargo.
- Temas relacionados a mejorar y optimizar los resultados en las funciones propias de su puesto.

DECISIONES QUE CONSULTA

- La programación de vuelos que se tiene dispuesta para realizar el mantenimiento de las aeronaves.

ESPECIFICACION DEL PUESTO**PERFIL**

- **Edad:** 30 a 40 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares.
- **Educación Formal:** Educación superior media en Ingeniería Mecánica, Ingeniería Aeronáutica.
- **Conocimientos:** Licencia de Mecánico de Mantenimiento con especialidad de motores y estructura de aviones.
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Temple	A
Impacto e influencia	A

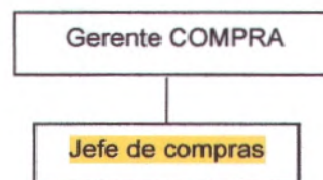


DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de compras
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Administrativo/Planta Balanfarina
- **Cargo al que reporta:** Gerente de Compra
- **Cargos a que supervisa:** comprador senior y asistente de compras

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Planificar compras a largo plazo.

4.- RESPONSABILIDADES

- Mantener inventarios de materia prima y material de empaque en suficientes cantidades para que no afecte la productividad.
- Visitar activamente a los posibles y actuales proveedores
- Mantener relaciones comerciales con los proveedores
- Mantener pro actividad con los gerentes de las divisiones para conseguir el forecast a corto y largo plazo para balanceados y demás productos relacionados
- Buscar proveedores en el exterior
- Negociar contratos con transportistas para bajar los costos de transporte
- Seleccionar y evaluar proveedores según el SGI
- Gormar estrategias de compra de materia prima para mantener abastecida la planta con buenos precios
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerentes de división, financiero, compras, contabilidad, gerente de planta, nutricionista, control de calidad y legal

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores nacionales e internacionales y transportistas

7.- DECISIONES:**DECISIONES QUE TOMA**

- Determinar los volúmenes de compra de acuerdo al flujo de efectivo disponible
- Negociar precios y plazos con proveedores

DECISIONES QUE CONSULTA

- Rechazar materias primas
- Firma de contrato con proveedores

ESPECIFICACION DEL PUESTO**PERFIL**

- **EDAD:** 30 a 45 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínima 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior media en carreras administrativas I
- **Conocimientos:** Utilitarios, manejo de inventarios, sistemas de control de calidad
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Profundidad en el conocimiento de los productos	C
Capacidad de planificación y de organización	C



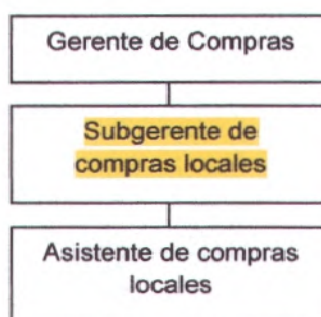
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del puesto:** Subgerente de compras locales
- **Área a la que pertenece:** Mando Medio
- **Departamento:** Compras-Operaciones
- **Cargo al que reporta:** Gerente de compras
- **Cargos a los que Supervisa:** Asistente de compras locales

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Responder por las compras locales de la compañía de manera oportuna, buscando siempre la mejor alternativa y cuidando que sea de la mejor calidad y garantía

4.- RESPONSABILIDADES

- Receptar llamadas de las sucursales y almacenes que solicitan compras de suministros o equipos de oficinas.
- Receptar requerimientos de compras a nivel nacional.
- Solicitar, receptar y seleccionar las cotizaciones para ejecutar la compra previa aprobación de los gerentes departamentales y divisiones.
- Enviar a las sucursales los pedidos de suministros
- Negociar con proveedores locales y nacionales las compras de la compañía
- Realizar compras al por mayor y menor para Agripac y Laquinsa
- Gestionar la compra de materia prima, material de empaque, compras en el exterior con representantes en Ecuador
- Búsqueda de proveedores
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Sucursales, agencias, gerentes de departamento y divisiones en general

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores en general

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Precoz de la compra con el proveedor

DECISIONES QUE CONSULTA

- Cuando se debe comprar el producto
- Contratos a largo plazo

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 29 a 45 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior en Ingeniería comercial, economía o carreras afines
- **Conocimientos:** Utilitarios
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de Colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos	A
Competencias técnicas	Nivel
Manejo de relaciones de negocios	B
Conocimiento de la industria y el mercado	B



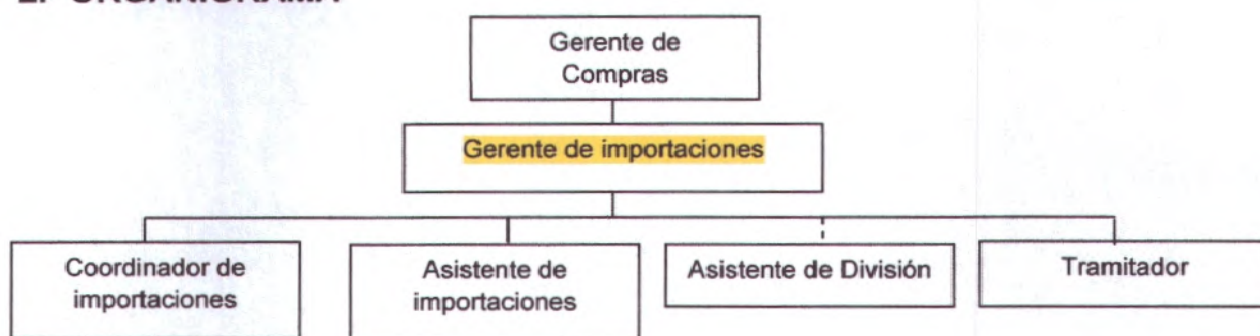
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del puesto:** Gerente de importaciones
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Compras-Operaciones
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de compras
- **Cargos a los que Supervisa:** Coordinador de importaciones, Asistente de importaciones, Asistente de División, Tramitador

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Planificar, dirigir y controlar los procesos aduaneros y administrativos del área a fin de cumplir con los procedimientos, costos y tiempos de ejecución en las importaciones de productos requeridos por la organización.

4.- RESPONSABILIDADES

- Controlar mensualmente los inventarios en base a proyección de ventas que genera la División Comercial y control de la totalidad de pagos de importaciones.
- Programar las importaciones de productos agrícolas, fertilizantes, insecticidas, funguicidas, bombas y demás.
- Autorizar y controlar la emisión de notas de pedidos y órdenes de compra
- Llevar un control sobre reclamos por pérdidas de mercaderías de importación.
- Controlar los pagos y reembolso por parte de la C.O.R.P.E.I.
- Efectuar informe estadístico de las importaciones de productos.
- Controlar los reportes de licencias en trámites e importaciones embarcadas.
- Actualizar, controlar los productos importados y comprados localmente, y su inventario

- Autorizar pagos de facturas de proveedores nacionales, agentes de aduanas entre otros
- Efectuar actualización e identificación de las notas de débito bancarias remitiéndolas para su respectiva contabilización y posterior devolución de estas a importaciones.
- Gestionar y control por pagos indebidos de tributos aduaneros ante la C.A.E.
- Liquidación preliminar del costo de importación y posterior envío a contabilidad y así procediendo a su la respectiva autorización
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Dpto. de contabilidad, Gerentes comerciales, planta Celtec

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores del exterior y locales, bancos, Ministerio de Agricultura, Aduana, Instituto Nacional de pesca (INP)

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Cuando se debe de importar un producto
- Gestiones a realizar por el equipo de importación

DECISIONES QUE CONSULTA

- Tamaño de inventarios
- Cambios de precios

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 50 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior en Comercio exterior, Administración de empresas o carreras afines
- **Conocimientos:** Utilitarios

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de Colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos	A
Competencias técnicas	Nivel
Iniciativa	B
Metodología para la calidad	A



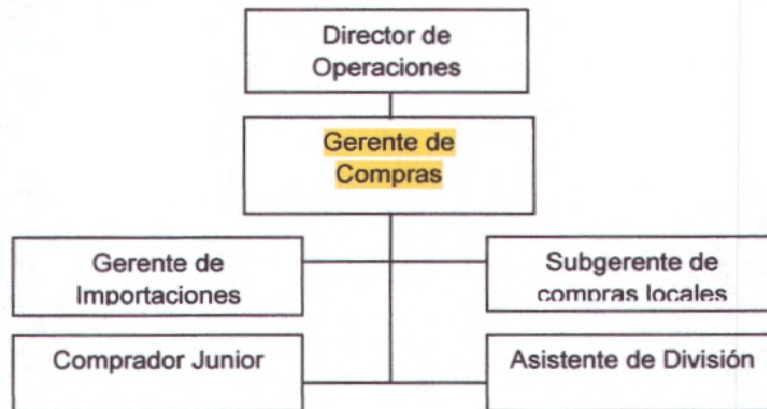
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del puesto:** Gerente de Compras
- **Área a la que pertenece:** Gerencial
- **Departamento:** Compras-Operaciones
- **Cargo al que Reporta:** Director de Operaciones
- **Cargos a los que Supervisa:** Gerente de importaciones, Subgerente compras locales, Comprador Junior, asistente de división

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Responder por las compras internacionales de la compañía de manera oportuna, buscando siempre la mejor alternativa y cuidando que sea de la mejor calidad y garantía.

4.- RESPONSABILIDADES

- Negociar los precios y volúmenes con proveedores internacionales
- Definir , identificar y buscar proveedores clave y para nuevos productos
- Solicitar y receptar las cotizaciones y seleccionar la más idónea para la compra.
- Coordinar con el departamento de importaciones y departamentos comerciales volúmenes y cantidades de producto a comprar.
- Brindar seguimiento de precio y desempeño de proveedores internacionales.
- Elaborar el reporte mensual de precios actuales vs años anteriores.
- Elaborar reporte trimestral de lo comprado y presentación de márgenes vs el año anterior
- Coordinación y gestión del equipo de compras e importaciones

- Comprar producto terminado y materias primas de las divisiones de Consumo, Salud Animal, Semillas y Acuicultura.
- Dar seguimiento de planes de pago de proveedores internacionales
- Revisar forecast de ventas en conjunto con el gerente de importaciones, para realizar su programación, en función del modelo de inventario de la compañía
- Aprobar las cantidades y fechas de importación, en función a políticas de inventarios y factores externos
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Dpto. importaciones, gerentes departamentales o de divisiones, financiero y contabilidad

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores del exterior

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Temas relacionados a mejorar y optimizar los resultados en las funciones propias de su puesto.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Las concernientes al cargo

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 28 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en áreas similares
- **Educación Formal:** Educación Superior media en Ingeniería comercial, economía, comercio exterior o carreras afines
- **Conocimientos:** Utilitarios, Ingles avanzado

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de Colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos	A
Competencias técnicas	Nivel
Manejo de relaciones de negocios (networking)	A
Credibilidad técnica	A



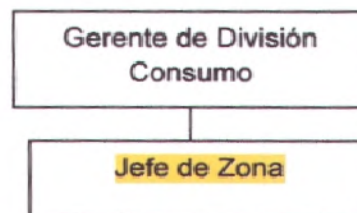
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de Zona
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Comercial – Consumo
- **Cargo al que reporta:** Gerente de División Consumo
- **Cargos a los que supervisa:** NA

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Desarrollar, promocionar, vender productos y recuperar la cartera de la División, brindando asistencia técnica a los clientes permanentes y nuevos de la compañía

4.- RESPONSABILIDADES

- Implementar planes y estrategias de ventas que el Gerente de la División plantee.
- Visitar oportunamente a todos los clientes para tener constantemente un nivel de stock adecuado.
- Distribuir información publicitaria de nuestros productos.
- Coordinar con la subgerencia y/o gerentes de producto los inventarios mínimos de stock en bodegas
- Supervisar Cadenas de Autoservicios, a fin de que estos se encuentren abastecidos.
- Distribuir información publicitaria de nuestros productos
- Coordinar con el equipo de ventas de la División la entrega de nuestros productos.
- Captar nuevos clientes, realizando visitas demostrativas.
- Supervisar la recuperación de cartera con los representantes de ventas y selección de clientes
- Coordinar con Cartera las cobranzas y selección de clientes.
- Informar situación en el mercado de los productos de la competencia.

- Atender y resolver inquietudes de los Clientes.
- Atender los requerimientos del área en ausencia del Gerente de crédito y cobranzas
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente General, Gerente Financiero, Director Comercial, Gerente de Crédito, Gerentes de División, Representantes de Ventas, Legal, Auditoria, Sistemas

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Instituciones Financieras, Casas Comerciales, Clientes

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Refinanciamiento de cuenta con clientes en status activo mayor a 90 días de vencido con cuentas menores a \$15.000
- Que se inicien acciones de cobro por la vía legal para clientes que incumplen convenios de pago.
- Postergaciones de cheques dentro del mismo cierre.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Líneas de crédito, sobregiros, bajas, reestructuraciones de cartera mayores a \$15.000, ventas a clientes especiales que se encuentran vencidos, según corresponda al gerente de área y/o al comité de crédito.
- Coordinación con el Grte. de área sobre las mejoras y/o cambios a realizar de los procesos internos previo el visto bueno de la Gerencia Financiera.
- Planificación de las visitas en las diferentes zonas a nivel nacional con el gerente de área.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 25 a 30 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto

- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en CPA, Economía, Ing. Comercial
- **Conocimientos:** Utilitarios, análisis de riesgos
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Calidad del trabajo	A
Perseverancia	B



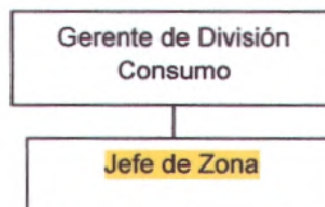
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de Zona
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Comercial – Consumo
- **Cargo al que reporta:** Gerente de División Consumo
- **Cargos a los que supervisa:** NA

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Desarrollar, promocionar, vender productos y recuperar la cartera de la División, brindando asistencia técnica a los clientes permanentes y nuevos de la compañía

4.- RESPONSABILIDADES

- Implementar planes y estrategias de ventas que el Gerente de la División plantee.
- Visitar oportunamente a todos los clientes para tener constantemente un nivel de stock adecuado.
- Distribuir información publicitaria de nuestros productos.
- Coordinar con la subgerencia y/o gerentes de producto los inventarios mínimos de stock en bodegas
- Supervisar Cadenas de Autoservicios, a fin de que estos se encuentren abastecidos.
- Distribuir información publicitaria de nuestros productos
- Coordinar con el equipo de ventas de la División la entrega de nuestros productos.
- Captar nuevos clientes, realizando visitas demostrativas.
- Supervisar la recuperación de cartera con los representantes de ventas y selección de clientes
- Coordinar con Cartera las cobranzas y selección de clientes.
- Informar situación en el mercado de los productos de la competencia.

- Capacitar a los Jefes de los Puntos de Ventas en productos de la División.
- Organizar charlas de capacitación a los Clientes y a su fuerza de ventas.
- Coordinar la venta de otros productos de la División.
- Coordinar la venta de productos aplicados (Fumigaciones).
- Difundir y realizar actividades y eventos para mascotas en cada zona a su cargo supervisando a los representantes de venta.
- Organizar y supervisar a los representantes que realicen eventos para mascotas (festivales) en cada zona a su cargo.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerencia de División y Subgerencia de línea consumo
- Dpto. de Cartera, para planear la tarea de cobranza
- Recursos humanos.
- Equipos de Ventas (jefes de agencias y ayudantes), para coordinar actividades
- Bodegas, para coordinar entrega de productos y stocks de productos.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes, por soporte de productos de la División o dar información de los mismos.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Distribución de Producto

DECISIONES QUE CONSULTA

- Todo lo relacionado a las políticas comerciales que disponga la gerencia comercial del área.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 25 y 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto

Experiencia: Mínima 2 años en cargos similares

Educación Formal: Educación Superior en Medicina Veterinaria, ingeniería Zootecnista o Agropecuaria, Marketing

Conocimientos: Utilitarios

Competencias:

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Conocimiento del producto	B
Negociación	A
Cierre de ventas	B
Post venta	A
Visión corporativa	B
Competencias técnicas	Nivel
Iniciativa	A
Desarrollo de relaciones	A



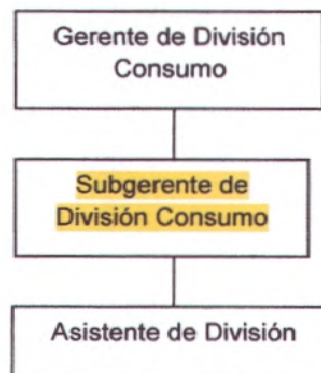
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Subgerente División Consumo
- **Área a la que pertenece:** Mandos medios
- **Departamento:** Comercial – División Consumo
- **Cargo al que reporta:** Gerente de División Consumo
- **Cargos a los Supervisa:** Asistente de división

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Brindar soporte al gerente de la división consumo además de los representantes de ventas y Jefes de Almacén, en el desarrollo, promoción y venta de los productos de la división consumo para atender de la mejor forma a los clientes permanentes y apoyar la búsqueda de clientes nuevos

4.- RESPONSABILIDADES

- Mantener relación e interacción con proveedores, visitantes y clientes en apoyo a la gerencia
- Apoyar eventos comerciales de la división consumo.
- Brindar apoyo en la coordinación y seguimiento del inventario de productos de las líneas de la división, con proveedores nacionales y del extranjero.
- Apoyar los planes y estrategias gerenciales de ventas con los representantes y jefes de almacén con el objetivo de incrementar volúmenes de venta de la división.
- Coordinar con el departamento de Asuntos Regulatorios el adecuado mantenimiento de registros sanitarios de los productos del área.
- Coordinar la distribución correcta y entrega oportuna de mercancías a clientes internos y externos

- Coordinar con el departamento de compras, la compra de materia prima y material de salud pública
- Coordinar con los Supervisores y Gerente de Puntos de venta, la adecuada rotación del inventario ubicado en los almacenes y centros de distribución.
- Coordinar estrategias comerciales y de mercado con el gerente comercial de consumo.
- Revisar y vigilar la maximización de los márgenes del producto y el reforzamiento e implementación de estrategias encaminadas a prolongar su existencia.
- Coordinar con la gerencia del área para detectar la existencia de una necesidad de un grupo de consumidores o segmento de mercado lo suficientemente amplio como para compensar el esfuerzo de la creación de un producto y su lanzamiento.
- Proponer a la gerencia del área acciones de mercado tales como estudios de precios, planes promocionales, lanzamientos y canales de distribución adecuados.
- Levantar información a través de los representantes de ventas para verificar que se haya provocado la rotación del producto de manera efectiva en el segmento objetivo.
- Gestionar el involucramiento de otros departamentos de la empresa para la concepción, mantenimiento o relanzamiento de un producto que satisfaga al cliente en todas sus dimensiones (empaques, embalaje, distribución).
- Levantar información del producto para elaborar fichas informativas del mismo.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, Tesorería, Representantes de Ventas, Dpto. Puntos de venta, Dpto. de Crédito, Dpto. de Compras e Importaciones, Dpto. Asuntos Regulatorios, Plantas de Producción.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes, Proveedores, Instituciones relacionadas

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Distribución de producto

DECISIONES QUE CONSULTA

- Presupuestos y costos de acciones y eventos promocionales
- Aprobación de planes de acción.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 25 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínima 4 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Marketing, Administración de empresas, Ventas y/o carreras a fines
- **Conocimientos:** Utilitarios, Buen manejo de relaciones interpersonales.
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Impacto e influencia	A
Pensamiento estratégico	A



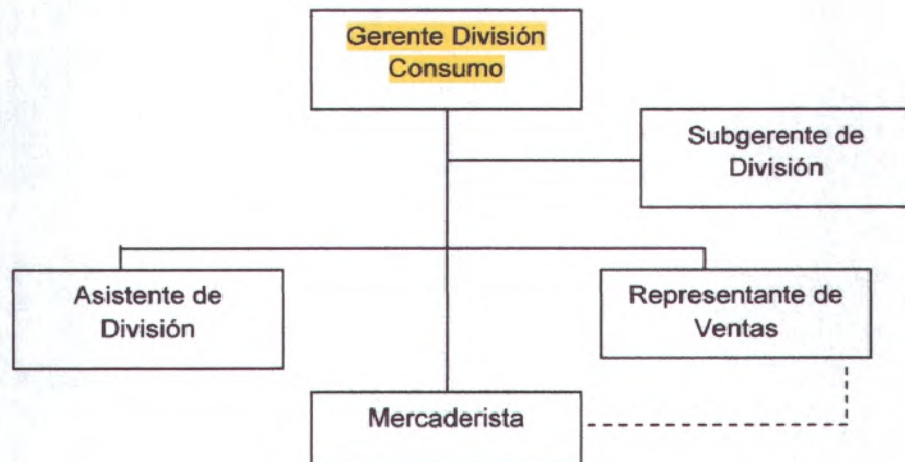
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente División Consumo
- **Área a la que pertenece:** Gerente
- **Departamento:** Comercial – División Consumo
- **Cargo al que reporta:** Director Comercial
- **Cargos a los que supervisa:** Subgerente de División, Asistente de División y Representante de Ventas

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Responder por la dirección de las políticas y gestiones propias de la comercialización de productos de la división consumo en el mercado laboral además de mantener un control eficiente de los mismos

4.- RESPONSABILIDADES

- Elaborar el presupuesto de ventas anual de la división
- Planificar y Coordinar los planes y estrategias de venta.
- Aprobar auspicios y beneficios a clientes del área.
- Elaborar planes y estrategias de ventas con los Representantes y Jefes de Almacén con el objetivo de incrementar volúmenes de venta de la división en cada zona
- Supervisar los requerimientos de los representantes de ventas a fin de unificarlos y elaborar conjuntamente con el Director comercial los pedidos de importación
- Elaborar un plan de visitas a clientes con los representantes de ventas de la zona
- Chequear el buen manejo de la cartera en cada equipo.

- Atender los reclamos de los productos que se presenten en la línea mascotas
- Mantener actualizada la información sobre los productos de la competencia por cada zona y presentar al director un resumen trimestral
- Supervisar el inventario y la rotación de productos ubicados en los almacenes así como su correcto almacenaje.
- Mantener un cuadro estadístico a nivel nacional sobre venta de productos de la línea mascotas por cada equipo de trabajo
- Vigilar que se mantengan y se cumplan los objetivos de la división
- Captar nuevos clientes a través de visitas demostrativas, asesoramiento entre otros
- Establecer por zona en la medida de lo posible un PetShop, almacén agropecuario, clínica veterinaria o criadero afin a Agripac y a la línea mascotas para que sirva como ejemplo o promoción para captar nuevos clientes
- Realizar una investigación de mercado y nuevas oportunidades de negocio.
- Elaborar estadísticas de productos por presentación y representante de ventas
- Revisión de costos y análisis de precios del portafolio de productos para un correcto manejo de los márgenes de utilidad
- Elaborar listas de precios.
- Realizar monitoreo de la competencia.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Director comercial, Subgerente y asistente de la División Consumo, Representantes de Ventas, Puntos de venta, Crédito, Compras e Importaciones, Asuntos Regulatorios, Plantas de Producción

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes, Proveedores, Distribuidores

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Políticas comerciales para el área

DECISIONES QUE CONSULTA

- Aprobación de planes de acción o campañas para el área

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 25 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínima 4 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior en Marketing o Administración de empresas
- **Conocimientos:** Utilitarios, Ingles, Manejo de productos de consumo masivo
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Calidad del trabajo	A
Pensamiento analítico	A



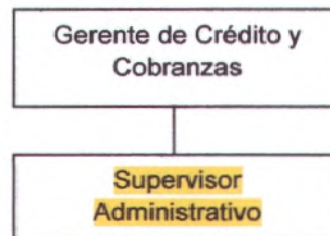
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del puesto:** Supervisor Administrativo
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Financiero - Crédito y Cobranzas
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de Crédito y Cobranzas
- **Cargos a los que Supervisa:** Asistentes, auxiliares, cajeros, cobradores, Microcrédito

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Responder por la presentación oportuna y eficiente de los reportes, informes del dpto. de Crédito y del cumplimiento de los MPI en proceso de administración de calificación del crédito y su recuperación; garantizando la consecución de los objetivos del departamento diseñados por la Gerencia del área. Controlar la labor administrativa y reportes del personal para el análisis Gerencial

4.- RESPONSABILIDADES

- Preparar y coordinar la correcta presentación de las Metas de Cobranzas del Dpto., justificando la variación con el año anterior, en caso de alguna disminución
- Preparar y coordinar la correcta presentación de los Cumplimientos de Cobranzas del Dpto.
- Llevar control de faltas, permisos y justificaciones de todo el personal.
- Evaluar el cumplimiento del proceso de evaluación crediticia por parte de las oficiales de crédito y mediante monitoreos.
- Verificar que las oficiales y asistentes cumplan con los procedimientos sobre recuperación de cartera morosa en forma oportuna y eficaz. (reportería, control llamadas, cartas de recordatorio de pago, etc.)
- Actualizar mensualmente la base en el Buró de crédito.

- Control de las Actas resolutivas de las reuniones de Crédito, llevando el respectivo seguimiento.
- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos de Control de Documentos (cheques post-fechados, protestados, garantías) y control de registros establecidos en el S.A.P y S.G.I.
- Coordinar y aprobar el recorrido diario de los recaudadores garantizando los ingresos.
- Revisar el reporte de gastos (oficiales, asistentes y recaudadores) semanalmente para su debida aprobación.
- Diseñar, Actualizar, Mejorar políticas y/o procedimientos, que nos permitan garantizar el mantenimiento de una cartera sana y de fácil recuperación
- Garantizar el control de las no conformidades (reclamos) que se presenten en el Dpto. de Crédito con clientes internos y externos
- Realizar las acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos en los que participa
- Controlar el flujo de las solicitudes de crédito que llegan al dpto. para determinar el porcentaje de aprobaciones diarias, y las rechazadas ó negadas (con su debida justificación)
- Cuidar la preparación y/o revisión de la reportería corriente para el área, como son:
 - Cobranza Global y por tipo: Contado, x Crédito y legal
 - CRM (TopTenvcdos. y por vencer de Agripac y Laquinsa), y TopTen vencidos por división
 - Detalle de cuentas sobregiradas (exceso de cupo)
 - Reporte de facturación especial dada a pesar de estar con vencidos +45ds para seguimiento
 - del compromiso obtenido con comercial por parte del oficial
 - Avance de gestión por protestos, en status activo
 - Reporte de N/C por oficial, y división.
 - Reporte comparativo año actual vs año anterior sobre cobros, cartera, ventas
 - Informe de Evolución de Cobranza y Cartera.
 - Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

Comercial, Contabilidad, Financiero, Sistemas, Auditoria, Legal.

6.- RELACIONES EXTERNAS

Clientes, Buró de crédito, Estudio Jurídico externos

7.- DECISIONES:**DECISIONES QUE TOMA**

- Revisión de gastos, lo puede glosar.
- Justificación de faltas/atrasos, lo puede autorizar.
- Sobre la reportería, mejorar, crear.
- Pruebas de control, disminuir, ó ampliar la muestra.
- Temas relacionados a mejorar y optimizar las funciones propias de su puesto.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Clientes que se deben reportar al buró.
- Sobre la Reportería, al mejorarla/crearla previo análisis de factibilidad con Gerencia.
- Enfoque de pruebas a desarrollar (control interno).

ESPECIFICACION DEL PUESTO**PERFIL**

- **EDAD:** 25 a 30 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Comercial, Ingeniería en Gestión Empresarial, Economía o carreras afines.
- **Conocimientos:** Cartera, Control interno, Operaciones de Crédito, SAP
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Calidad del trabajo	A
Pensamiento analítico	A



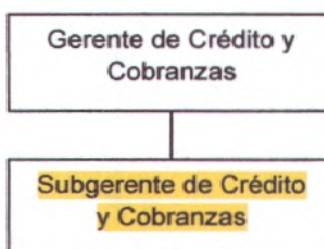
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Subgerente de Crédito y Cobranzas
- **Área a la que pertenece:** Mando Medio
- **Departamento:** Financiero- Crédito y Cobranzas
- **Cargo al que reporta:** Gerente de Crédito y Cobranzas
- **Cargos a los que supervisa:** Supervisor de crédito y cobranzas

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Apoyar a la gestión de la Gerencia, referente a la recuperación de valores vencidos en el campo, de acuerdo a las zonas críticas identificadas contribuyendo a bajar los índices de la cartera en estatus activos, previo a su transferencia al status legal.

4.- RESPONSABILIDADES

- Recuperar cartera de clientes mayores a 90 días de vencidos, reestructurarla, evaluar su situación, validar garantías, y corroborar la información facilitada por el R/Vta.
- Emitir informe periódico sobre el trabajo realizado, incluyendo observaciones y recomendaciones enfocado a mitigar riesgos de incobrabilidad.
- Gestionar la obtención de garantías de clientes si el Rvta, o Grte. de venta no la pudo obtener.
- Informar mensualmente la evolución de la cartera y borrador preliminar de la base de las metas de los oficiales de crédito y Dpto. Legal para su revisión, y aprobación gerencial.
- Aprobar la transferencia de clientes al Status Legal.
- Informar debilidades encontradas en los procesos internos con sugerencias
- para que sean corregidas y mejoradas.
- Coordinar la entrega a los Rptes. De Ventas sobre información de los clientes.

- Atender y resolver inquietudes de los Clientes.
- Atender los requerimientos del área en ausencia del Gerente de crédito y cobranzas
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente General, Gerente Financiero, Director Comercial, Gerente de Crédito, Gerentes de División, Representantes de Ventas, Legal, Auditoria, Sistemas

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Instituciones Financieras, Casas Comerciales, Clientes

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Refinanciamiento de cuenta con clientes en status activo mayor a 90 días de vencido con cuentas menores a \$15.000
- Que se inicien acciones de cobro por la vía legal para clientes que incumplen convenios de pago.
- Postergaciones de cheques dentro del mismo cierre.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Líneas de crédito, sobregiros, bajas, reestructuraciones de cartera mayores a \$15.000, ventas a clientes especiales que se encuentran vencidos, según corresponda al gerente de área y/o al comité de crédito.
- Coordinación con el Grte. de área sobre las mejoras y/o cambios a realizar de los procesos internos previo el visto bueno de la Gerencia Financiera.
- Planificación de las visitas en las diferentes zonas a nivel nacional con el gerente de área.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 25 a 30 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto

- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en CPA, Economía, Ing. Comercial
- **Conocimientos:** Utilitarios, análisis de riesgos
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Calidad del trabajo	A
Perseverancia	B



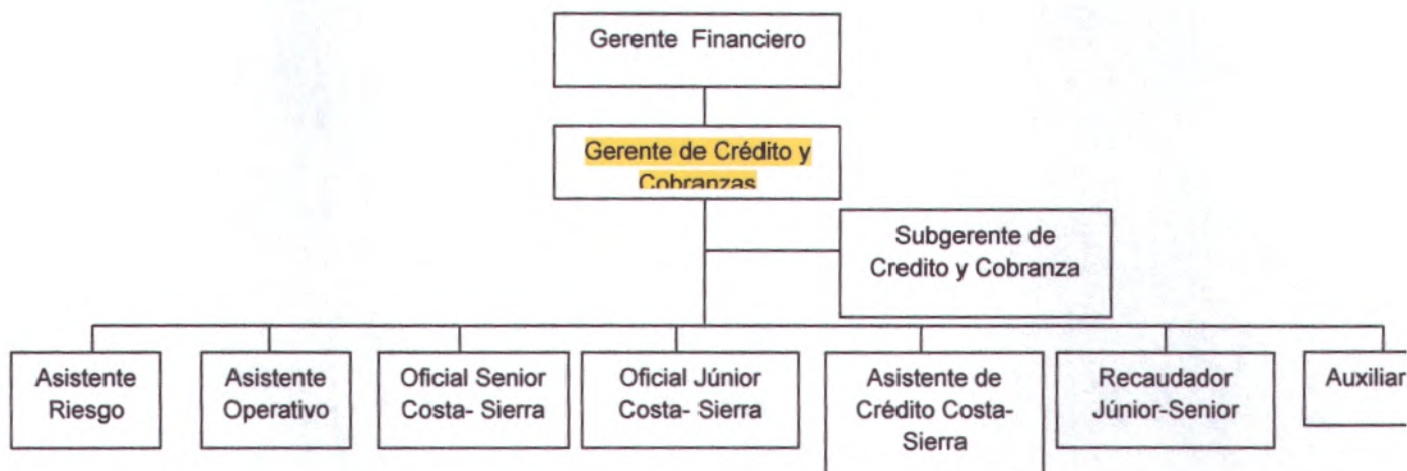
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de Crédito y Cobranzas
- **Área a la que pertenece:** Gerencial
- **Departamento:** Financiero- Crédito y Cobranzas
- **Cargo al que reporta:** Gerente Financiero
- **Cargos a los que Supervisa:** Asistente de Riesgo, asistente de crédito Costa-Sierra, asistente operativo Oficial senior Costa –Sierra, Oficial Júnior. Costa –Sierra, auxiliar Departamental, Recaudador Senior. Y Júnior.

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Administrar eficientemente el recaudo de la Cartera vencida a nivel nacional de la compañía, con el fin de garantizar la provisión de fondos, estableciendo procedimientos de análisis para mitigar riesgos, y mejorar constantemente los procesos internos CREDITO

4.- RESPONSABILIDADES

- Evaluar y calificar líneas de crédito de clientes, requeridos por todas las divisiones de la empresa a nivel nacional
- Preparación de informes para el comité de crédito, en los casos de cupos superiores a los \$15.000
- Aprobar y/o coordinar con el comité de crédito la autorización de despachos/facturaciones de clientes de compañías relacionadas al grupo
- Revisar y aprobar la metas de cobranza del área en general
- Evaluar y controlar todos los procedimientos internos del área, tales como: Cheques diferidos, Anexos Bancarios, N/D, N/C, Recibos de cobro, Cheques protestados, Refinanciaciones, Postergaciones, etc.

- Planificar y controlar la adecuada gestión de la cobranza y/o crediticia de los oficiales, recaudadores y asistentes
- Planificar y controlar la visitas a las zonas por parte de nuestro Sub-Gerente, así como su adecuada gestión de recupero sobre cliente vencidos +90días
- Revisar y autorizar mensualmente la base (CRM) de clientes que son reportados al buró de crédito
- Desarrollar reuniones gerenciales periódicas (fuera de temporada) para la revisión y/o depuración de la cartera, entre: Grte. de división, R.vtas, oficiales de crédito, y abogados; estableciendo compromisos con el área comercial, mediante el seguimiento de actas resolutivas
- Informar al área comercial y directivos sobre los créditos que excedan de los plazos establecidos, sobregiros, cartera vencida por edades, vendedor, división y zona
- Brindar seguimiento a los compromisos efectuados por el Rvta, Grte. de división, tales como: entrega de documentación actualizada, abonos, cambio de condiciones, etc; que fueron ofrecidos para el otorgamiento de alguna venta específica
- Atender y resolver solicitudes de Representantes de Ventas y Jefes de Agencia.
- Atender y resolver inquietudes de los Clientes cuando los oficiales lo requieran.
- Visitar a los Clientes, de las zonas más críticas a nivel de cartera
- Establecer los presupuestos de recuperación mensual, que sean solicitados por el área financiera
- Evaluar, y autorizar casos especiales que no se encuentren bajo la competencia de los oficiales
- Informar mensualmente a la gerencia sobre los Top Ten de clientes a nivel nacional con mayores vencidos y total cartera
- Evaluar el comportamiento de la cartera, cobranzas y resultados de gestión del departamento
- Informar a la gerencia sobre la cobranza efectuada por el área legal
- Evaluar los resultados de la Gestión interna del personal.
- Elaborar reportes que soliciten el comité de crédito
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerencia General, Auditoria, Sistemas, Contabilidad, Gerentes de Divisiones, Gerente Regional y/o Gerentes de Zona, Jefes de Agencia.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Instituciones Financieras Casas Comerciales, Clientes

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Líneas de crédito hasta \$15.000, sobregiros, refinanciaciones, aprobar acuerdos, contratos y compromisos de pago del área comercial, planes

de pago de clientes, reactivación de códigos y transferencias de clientes a otro estatus y reestructuraciones internas

DECISIONES QUE CONSULTA

- Créditos y reestructuraciones de carteras mayores a \$15.000, bonos para oficiales de crédito, ingreso de personal dentro del área

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 45 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en CPA, Ingeniería Comercial, Economía
- **Conocimientos:** Utilitarios, recuperación de carteras, administración del riesgo
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Construcción de relaciones de negocios	A
Impacto e influencia	A



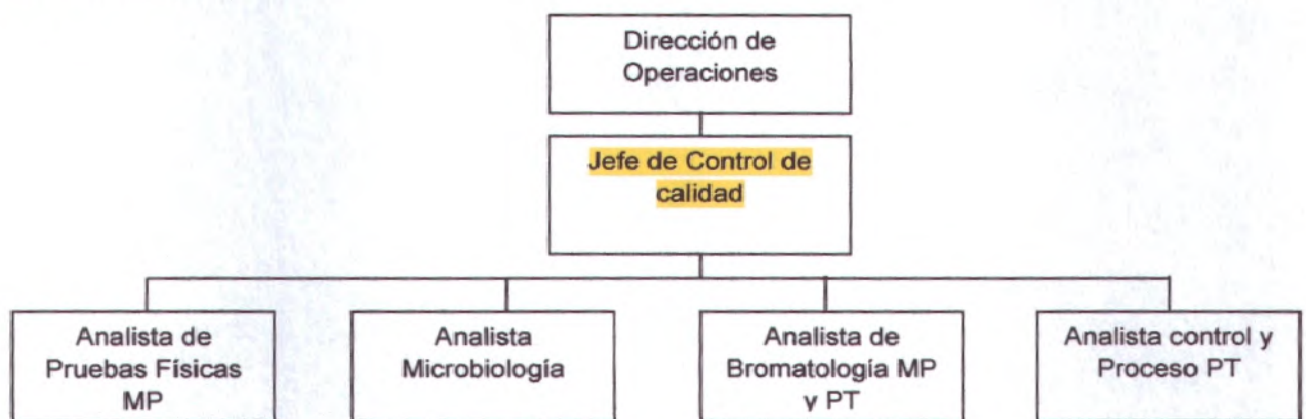
Sembramos confía

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de Control de Calidad
- **Área a la que pertenece:** Administrativo
- **Departamento:** Control de Calidad – Planta Balanfarina
- **Cargo al que reporta:** Director de Operaciones
- **Cargos a los que Supervisa:** Analista de Pruebas Físicas MP, Analista Microbiología, Analista Bromatología MP y PT, Analista Control y Proceso PT.

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Controlar, asegurar y mantener la calidad de nuestros productos de consumo animal, para la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

4.- RESPONSABILIDADES

- Coordinar con el departamento de compras para cotización de materiales de laboratorio
- Hacer cumplir con los requisitos y especificaciones de producto de materia prima e insumos, además de controlar y mantener la calidad de los mismos
- Coordinar diariamente los diferentes análisis de materia prima y producto terminado
- Revisar informes mensuales de los análisis de materias primas y producto terminado
- Coordinar el mantenimiento y calibración de basculas y balanzas de pesados de la empresa
- Reportar sustancias controladas al representante técnico de Celtec que figura en el Consep.
- Colaborar con todas las áreas de la empresa
- Coordinar con el departamento de producción la desinfección en limpieza de la planta.
- Encargada de las inspecciones que se presentan al INP.

- Colaborar con registro en caso de renovación o nuevos productos.
- Revisar las artes en tema de Calidad, antes de su elaboración.
- Realizar cronograma de mantenimiento de los equipos de laboratorio en los diferentes organismos estatales o privados.
- Revisar los contenedores en el cual se despacha la carga.
- Verificar la limpieza de los dispensadores de agua de toda la planta.
- Verificar que la empresa contratada para exterminación de plagas cumpla con su trabajo.
- Controlar la bodega de reactivos
- Realizar inventarios de materiales de laboratorio
- Cotizar y enviar muestras a laboratorios externos, solicitados por los diferentes departamentos de la empresa.
- Mantener el orden y aseo dentro y fuera del departamento
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Todos los departamentos de la empresa.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Gerentes y representantes técnicos, Proveedores, CONSEP , INP, INEN

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Aprobar o rechazar las materias primas, insumos y micro ingredientes.
- Aprobar o rechazar los productos elaborados.
- Compra de materiales de laboratorio.
- Disposición del alimento devuelto (rechazar o, reprocesar).
- Mantenimientos de equipos.
- Organizar al personal de laboratorio
- Permisos del personal de Control de Calidad

DECISIONES QUE CONSULTA

- Compra de Equipos de laboratorio.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 45 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Biología, Químico farmacéutico, Tecnología o Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Agroindustrial.

- **Conocimientos:**
Análisis de alimentos, sistemas de calidad, normas ISO

- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Pensamiento conceptual	A
Integridad	A



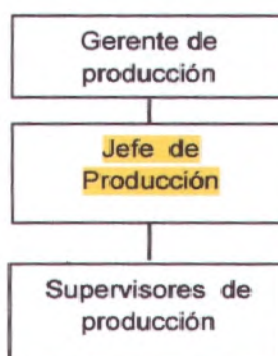
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de Producción
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Producción – Balanfarina
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de producción
- **Cargo al que Supervisa:** Supervisores de producción

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Cumplir los planes de producción, transformando la materia prima en producto final, optimizar la mano de obra para producir alimentos de alta calidad y de mínimos costos

4.- RESPONSABILIDADES

- Coordinar la planificación de la producción al iniciar el turno.
- Distribuir el personal en los puestos de trabajo.
- Coordinar el pesaje en bascula de despacho (auxiliar noche).
- Imprimir las formulas (autorizado por el nutricionista) para la elaboración de alimento en el turno nocturno según planificación de la producción.
- Reemplazar materias primas o aditivos en fórmulas, previa autorización del nutricionista, en caso de que falte en stock en alguna de ellas.
- Coordinar con operador de montacarga del uso por lotes de las materias primas para consumo en producción, almacenadas en bodega de materias primas.
- Coordinar la molienda de granos almacenados en área de silos según el tipo de alimento a producirse.
- Coordinar el almacenamiento de granos molidos y demás materias primas en el banco de tolvas.
- Coordinar y controlar de la dosificación de materias primas de todas líneas de producción de balanceado y entrega de fórmulas para la elaboración de alimento por líneas de producción.
- Ingresar los datos de fórmula en sistema de dosificación electrónica de pesaje.

- Coordinar la molienda de mezclas (flujo, tipo de alimento y granulometría) en todos los molinos.
- Planificar la producción en área de peletizado por líneas de producción.
- Controlar la dosificación de aceite de pescado en el bañador de aceite de las líneas L2 , L3.
- Calibrar los rodillos en equipos de granulación tanto en alimentos inicial, preinicial y camarones granulados.
- Planificar el proceso de ensacado y etiquetado en cinco líneas producción.
- Monitorear la humedad y estabilidad de productos terminados o de proceso de las cinco líneas de producción.
- Controlar el nivel de gas en reservorios que alimentan a la línea de extrusión y de agua en las cisternas que abastecen a los calderos.
- Coordinar con el montacarguista sobre la ubicación e identificación de los pallets de producto terminado en la bodega de despacho.
- Elaborar la "Orden de Requisición de Materias Primas", en donde se registran todos los datos de la materia prima movilizada desde bodegas, hacia el área de producción al final del turno, para el Jefe de Bodega de Materias Primas y archivo.
- Elaborar el "Reporte de Molienda de granos almacenados en silos" en base al registro de pesos de los molineros, para el Jefe del Área de Silos, y para archivo.
- Ejecutar los inventarios al final de cada mes, de las materias primas almacenadas en banco tolvas y planta.
- Ejecutar la fumigación e Higiene Industrial según cronograma en las 5 líneas de producción, en base a las recomendaciones del Dpto. de Control de Calidad.
- Entregar la solicitud de reparaciones en los equipos al Dpto. Mantenimiento, cuando se requiera de un mantenimiento correctivo.
- Coordinar las soluciones de falla mecánicas y/o eléctricas con personal de turno y/o Mantenimiento mecánico/eléctrico.
- Realizar la toma de inventario de los diferentes alimentos elaborados según el "Plan Diario de Producción" al final de cada jornada.
- Elaborar el "Plan Diario de Producción" al final de cada jornada para el Jefe de Bodega de Producto Terminado y Laboratorio de Control de Calidad, en base a los sacos producidos.
- Verificar la entrega de muestras de todos los alimentos producidos en las líneas de producción, para análisis y liberación por parte del Laboratorio de Control de Calidad.
- Controlar y registrar la asistencia diaria del personal y evaluación de rendimiento del mismo.
- Monitorear la demanda de energía, según equipos en funcionamiento.
- Controlar la producción de aceite de pescado "FeedpacOil" (reenvasado).
- Controlar de la producción de Sales Minerales.
- Mantener del orden y limpieza de la planta.
- Cumplir y hacer cumplir con las disposiciones de los jefes inmediatos.
- Comunicar a su jefe inmediato cualquier anomalía durante el proceso.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Jefe de área y personal operativo

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Supervisores y transportista de maquila, proveedores

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Establecer puestos de trabajo a los operadores
- Orden en que se dosifican los batches de alimentos por líneas
- Establecer horarios de comida
- Permisos particulares al personal
- Emisión de órdenes de reparación menores a Mantenimiento
- Coordinación para recepción de maquila
- Ubicación del producto terminado en bodega
- Horarios de funcionamiento de equipos
- Soluciones a problemas de producción

DECISIONES QUE CONSULTA

- Cambios en los planes de producción, si le caso amerita
- Destino de las materias primas que se encuentran en bodega según tipo de producto

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 24 a 35 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínima 2 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Tecnología o Ingeniería Industrial, Ing alimentos, Mecánico eléctrico
- **Conocimientos:** Manejo de personal, Seguridad industrial, Operación y Mantenimiento de calderos

Competencias:

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Flexibilidad	A
Pensamiento analítico	A



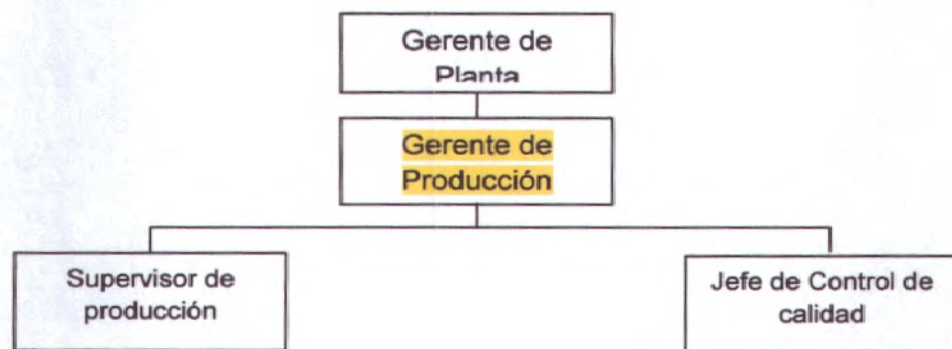
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de Producción
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Operaciones- Producción Laquinsa
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de Planta
- **Cargos al que Supervisa:** Supervisor de producción y Jefe de control de calidad

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Gestionar los procesos, mantenimientos, proyectos, manejo de personal y recursos basados en optimizar la producción

4.- RESPONSABILIDADES

- Coordinar y revisar el trabajo realizado por el departamento de producción.
- Emitir y dar mantenimiento a las formulas de los productos.
- Planificar de la producción según los requerimientos.
- Controlar los métodos y tiempos de trabajo.
- Revisar el trabajo realizado por el departamento de control de calidad.
- Emitir certificados de composición para registros.
- Revisar los trabajos de Mantenimiento realizados en las áreas de producción.
- Coordinar el flujo y distribución de las materias primas y materiales de empaque utilizados en la producción
- Coordinar la gestión de los procesos de producción y de productos reprocesados, semiterminados y terminados.
- Realizar la investigación e innovación tecnológica.
- Realizar el desarrollo e investigación de productos o servicios.
- Prevenir los riesgos laborales..
- Mantener en excelentes condiciones de aseo y orden el área de trabajo
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Departamento de Control de Calidad, Financiero Laquinsa, importaciones y exportaciones, compras (Agripac), ventas, técnico Laquinsa-Agripac, registros (Agripac)

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Entidades públicas y de control, clientes locales, empresa de registros

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Diseño del tiempo que se requiere para ejecutar la producción
- Cambio de formulaciones en producción por cambio de materia prima o de procedimientos
- Aprobación de nuevos proveedores de materia prima y servicios

DECISIONES QUE CONSULTA

- Proyecciones de Costos de maquila y productos
- Aprobación de proyectos

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 23 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior en Química Farmacéutico
- **Conocimientos:** Equipos de Laboratorio, Manejo de Utilitarios, Normas Nacionales e Internacionales de calidad

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Manejo de relaciones de negocios	A
Dirección de equipos de trabajo	A



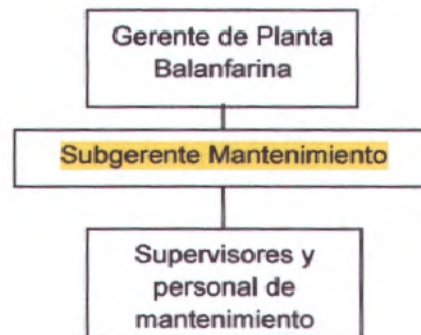
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Sub Gerente de Mantenimiento planta
- **Área a la que pertenece:** Mando Medio
- **Departamento:** Operaciones - Mantenimiento Mecánico – Eléctrico
- **Cargos a los que Reporta:** Gerente de Planta Balanfarina
- **Cargos a los que Supervisa:** Supervisores y personal de mantenimiento

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Establecer las condiciones específicas para la planificación, registro, supervisión y ejecución del mantenimiento preventivo, correctivo de maquinas equipos de producción, medición y servicio, de instalaciones.

4.- RESPONSABILIDADES

- Administrar, planificar, coordinar, controlar la ejecución de las actividades y trabajos de mantenimiento preventivo, correctivo, relacionado con maquinas equipos e instalaciones de la planta
- Revisar, aprobar la documentación de reportes diarios emitidos por el personal de mantenimiento.
- Determinar la necesidad de repuestos, herramientas y materiales para cumplir las funciones del área y solicitar a bodega el abastecimiento de los mismos.
- Coordinar con gerencia de planta y participar en proyectos de ampliación de capacidad y actualización tecnológica incluyendo la selección, instalación, ubicación de nuevos equipos y maquinarias.
- Llevar estadística y controla consumo de energía eléctrica.
- Calcular, diseñar y seleccionar equipos y dispositivos eléctricos, electrónicos, neumáticos que se requieran en planta y asesora la instalación, cuidado y mantenimiento de los mismos.
- Controlar la calidad y cantidad de los trabajos ejecutados por el personal bajo su cargo, así como los trabajos realizados por terceros, atendiendo las ordenes de trabajo de cada departamento.

- Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad preestablecidas.
- Proponer mejoras a los equipos y su funcionamiento contribuyendo a la productividad y reducción de costos
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Jefes de área de planta

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores en general

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Evitar o solucionar paras imprevistas en maquinas
- Planificar trabajos diarios
- Cambios y mejoras en maquinas y equipos

DECISIONES QUE CONSULTA

- Nuevos proyectos, o mejoras que impliquen gastos o inversiones.
- Disponibilidad de las maquinas, equipos e instalaciones para realizar la programación de mantenimiento.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 28 a 40 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínima 5 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en tecnología o Ing Industrial, mecánica, eléctrica o afines.
- **Conocimientos:** Maquinas herramientas, mecánica industrial, neumática, electrónica y electricidad industrial, planeación, programación, coordinación de mantenimiento

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Iniciativa – Autonomía	A
Nivel de compromiso – Disciplina personal	A

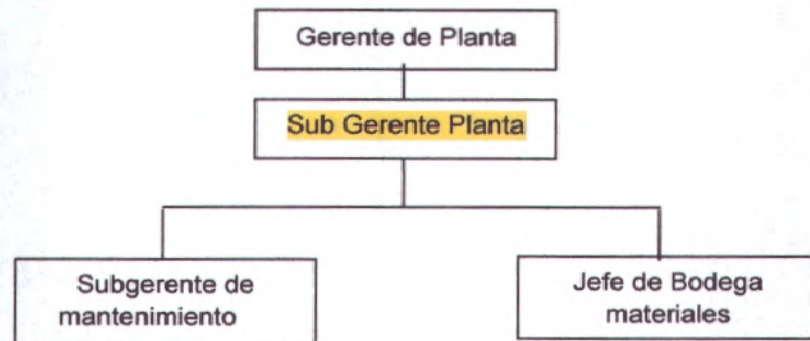


DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Sub-gerente Planta
- **Área a la que pertenece:** Mandos medios
- **Departamento:** Administrativo - Planta
- **Cargos a los que Reporta:** Gerente de Planta / Director de Operaciones
- **Cargos a los que Supervisa:** Sub-gerente de Mantenimiento, Jefe de Bodega Materiales

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Bajo la supervisión del Gerente de Planta, ejecutar para cumplir la optimización de costos, maximizando la productividad y garantizando la alta calidad de sus productos

4.- RESPONSABILIDADES

- Dirigir, controlar, coordinar y evaluar la gestión técnica y administrativa de Planta Balanfarina S.A.
- Cumplir con el Plan Estratégico y Operativo de la empresa.
- Planificar, dirigir y controlar, en coordinación con la Dirección de Operaciones, la ejecución de proyectos de inversión, relacionados al desarrollo tecnológico de planta Balanfarina S.A.
- Supervisar el cumplimiento de las políticas gerenciales orientadas a asegurar el óptimo funcionamiento integral de Agroindustrial Balanfarina S.A. y lograr resultados de alta calidad y costos competitivos en el mercado.
- Conocer y aprobar el presupuesto de operación, adquisiciones, controlar y evaluar su ejecución, en coordinación con la Dirección de Operaciones
- Fijar las normas, políticas, procesos y procedimientos de producción de los productos que ofrece Balanfarina, en coordinación con la Dirección de Operaciones

- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Director de Operaciones, Gerente de Planta, Gerentes Comerciales, RRHH.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Autorizaciones de compras has de \$5.000,00 (con tres cotizaciones y conocimientos del Director de Operaciones)
- Instalaciones de nuevas maquinarias
- Cuidar y responder por los bienes de la Planta

DECISIONES QUE CONSULTA

- Informar sobre la planificación, proyectos entre otros que se realicen en la empresa
- Consultar con la Dirección de RRHH sobre cambios en el personal en la planta de Balanfarina

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 28-45 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínima 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Industrial o Ingeniería en alimentos
- **Conocimientos:** Utilitarios, alimentos balanceados

Competencias:

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Profundidad en el conocimiento de los productos	A
Capacidad de planificación y de organización	A



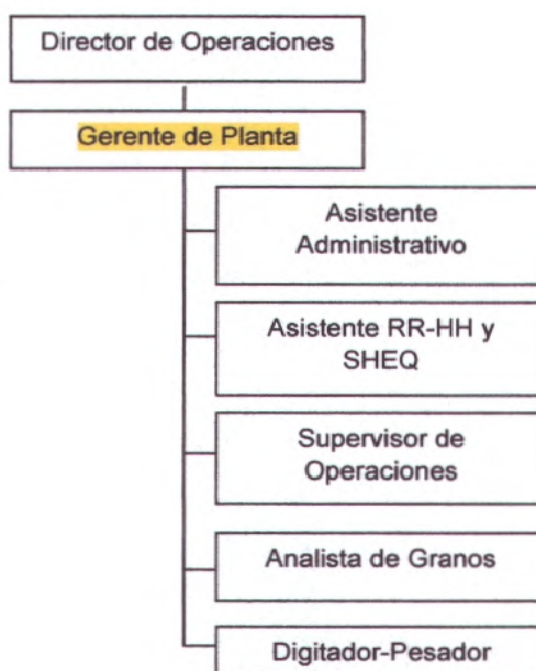
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de Planta
- **Área a la que pertenece:** Gerencial
- **Departamento:** Operaciones – Planta
- **Cargos a los que Reporta:** Director de Operaciones
- **Cargos a los que Supervisa:** Asistente Administrativo, Asistente RRHH-SHEQ, Supervisor de Operaciones, Analista de Granos, Digitador-Pesador.

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Gerencia los procesos administrativos y operativos establecidos en la planta, mejorando las eficiencias y teniendo un estricto control de las instalaciones como del inventario de granos de la planta

4.- RESPONSABILIDADES

- Responder por el eficiente control del inventario de la Planta.
- Efectuar Presupuestos, Compras, Procesos, Venta de Productos, en coordinación con la Dirección de Operaciones.
- Coordinar el despacho de productos entre las plantas (Silos Victoria, Balanfarina, Agrigrain) y Almacenes y Centros de Acopios.
- Elaborar y controlar que el personal cumpla Normas y Plan de Seguridad Industrial.
- Supervisar control estadístico de compras y despachos de granos mensual y anualmente.

- Coordinar el flujo de entrega de granos a proveedores y clientes.
- Coordinar con Director de Operaciones el mantenimiento preventivo y correctivo eléctrico y mecánico de la Planta y Silos Victoria, ejecutando los planes propuestos.
- Llevar a cabo la programación del chequeo y calibración de las Básculas de las plantas y del Equipo de Medición de los laboratorios.
- Autorizar y Supervisar la emisión de órdenes de combustible para consumo de las secadoras de las plantas.
- Autorizar y Supervisar el pago a proveedores de granos, materiales y suministros, así como cruces de deudas.
- Controlar reportes de la toma de inventarios de las plantas.
- Autorizar órdenes de compra de materiales y de pilado para la Planta y Silos Victoria.
- Autorizar Órdenes de despacho a los clientes (interno / externo).
- Controlar y evaluar procesos de recepción y beneficio de Semillas
- Coordinar con Dirección de Operaciones, el apoyo logístico para la movilización de granos en las temporadas de cosecha.
- Controlar y evaluar el consumo de combustible y energía eléctrica en operaciones de procesos.
- Controlar el fondo de Caja Chica asignado al Asistente Administrativo.
- Coordinar la eficiencia logística del personal de seguridad física (Provica)
- Coordinar con Dirección de Operaciones y Recursos Humanos sobre la contratación de personal de apoyo a las operaciones
- Controlar la eficiencia del servicio atención al cliente.
- Controlar presupuesto general de la Planta
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Coordinador de Operaciones & Calidad, Asistente Administrativo, Analista de Granos, Digitador – Pesador, Mecánico Operador, trabajador de Planta, división Semillas y Ciclo Corto, Dpto. de Compras, Recursos Humanos, Sistemas

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores, clientes en general, piladoras, contratistas entre otros

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Cumplimiento de metas propuestas

DECISIONES QUE CONSULTA

- Las concernientes al cargo

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 35 a 50 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Requeridos 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Comercial, Mecánica, Química, Industrial
- **Conocimientos:** Office, Normas de ISO9001-2000, ISO14000
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Innovación	A
Conocimiento de la industria y el mercado	A



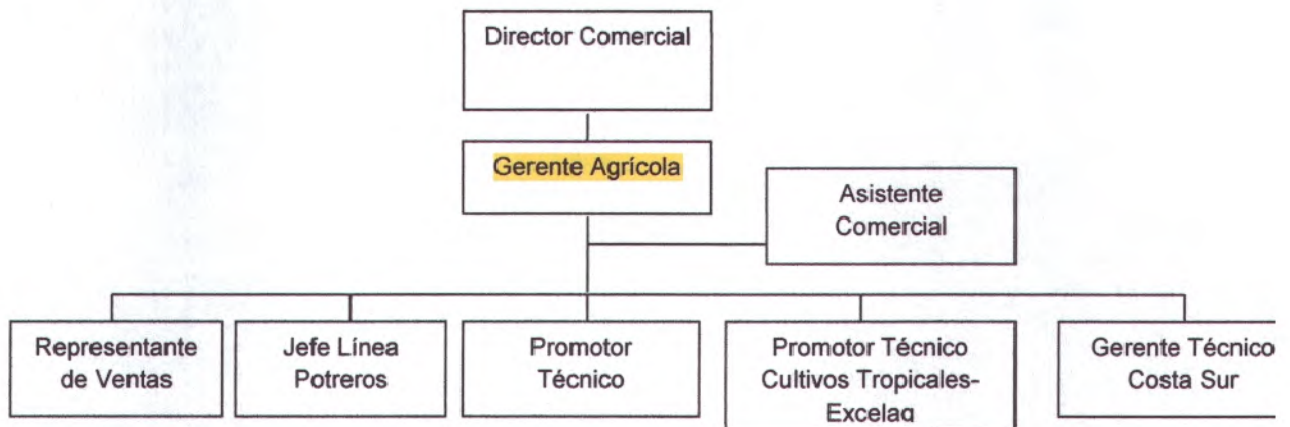
Sombramos confía

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente Agrícola
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Comercial – Ventas Agrícola
- **Cargos a los que reporta:** Dirección Comercial
- **Cargos a los que supervisa:** Representante de Ventas, Promotor Técnico Ciclo Corto, Asistente Comercial

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Responder por la dirección de las políticas y gestiones propias de la comercialización cultivos de la costa en el mercado nacional, respondiendo por la cobertura de mercado, precio, promoción, distribución y publicidad como estructura mínima para el ejercicio de su función específica.

4.- RESPONSABILIDADES

- Mantener un programa continuo de investigación sobre ventas y análisis de mercado, planeando y dirigiendo el programa e informando al Director del área.
- Ser responsable de dirigir el cumplimiento de las cláusulas 4.3 y 4.19 de la ISO 9002:1994
- Realizar estudios de mercado y valoración de clientes para su segmentación e implementación de políticas y promociones acorde a sus necesidades.
- Elaborar y ejecutar presupuestos de producción autorizados por la Dirección Comercial
- Estudiar y proponer al Director de área todos los aspectos relacionados con el régimen de precios, descuentos, promociones acorde a sus necesidades.
- Elaborar estadísticas, conjuntamente con el equipo de ventas mediante encuestas u otros medios, respecto al comportamiento del mercado consumidor

- Organizar conferencias técnicas dirigidas a nuestros distribuidores y agricultores
- Efectuar viajes periódicos a c/zonas con fines de promoción y ampliación de mercado.
- Supervisar el abastecimiento de productos a las sucursales con la finalidad de dar un servicio más ágil a nuestros clientes.
- Coordinar con el Director Comercial proyecciones y políticas de ventas de acuerdo al mercado y temporada
- Vigilar el cumplimiento de los cupos y volúmenes de ventas asignadas a los representantes de ventas de la división.
- Realizar ensayos y elaboración de fichas técnicas
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Departamento de ventas, Importaciones, Sucursales y Agencias, Créditos y Cobranzas, Auditoría, Área comercial, Dto. Técnico, Plantas y Distribución

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes, proveedores, Instituciones Estatales y privadas.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Precios, descuentos y presentación de los productos
- Adiciones y depuraciones de la línea de productos
- Campañas publicitarias y promocionales
- Selección del equipo Técnico y vendedores
- Márgenes

DECISIONES QUE CONSULTA

- Volúmenes del plan ventas
- Criterios de introducción y depuración de la línea de productos
- Presupuesto anual de gastos
- Estrategia del negocio
- Objetivos personales
- Volúmenes de importaciones

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 30 a 50 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 4 años en cargos similares

- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Agrónoma
- **Conocimientos:** Utilitarios, Plagas, cultivos de Algodón
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Colaboración	A
Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	A



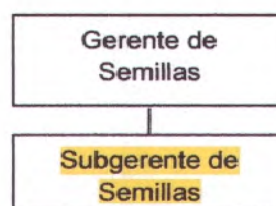
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Subgerente de Semillas
- **Área a la que pertenece:** Mandos medios
- **Departamento:** Comercial – División Agrícola Desarrollo Semillas
- **Cargo al que reporta:** Gerente de Semillas
- **Cargos a los que supervisa:** técnicos semillas

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Atender responsablemente el mantenimiento de un programa continuo de investigación de campo sobre las variedades de semillas e híbridos de Hortalizas, así como los principales aspectos de su manejo agronómico, planeando y dirigiendo el programa e informando de estos al gerente de la División Semillas

4.- RESPONSABILIDADES

- Supervisar, Controlar y Coordinar Actividades de Técnicos de División Semillas(Hortalizas)
- Realizar Estudios De mercados, Expectativas, perspectivas para el Mantenimiento, Desarrollo e incremento de Ventas en Hortalizas.
- Atender promoción y desarrollo de las zonas Hortícola de Costa, Sierra y Oriente.
- Elaborar en forma semestral y anual programas de ventas de hortalizas, turba y bandejas, por producto y por empaque.
- Coordinar la Elaboración de empaques y artes para las diferentes hortalizas
- Dirigir ensayos en Las Zona de: Manabí, Península y Daule de los diferentes materiales que envíen nuestros proveedores y remitir los respectivos informes.
- Definir las recomendaciones para el manejo de las hortalizas en la costa, Sierra - oriente y elaborar fichas técnicas.
- Determinar anualmente las áreas de siembras y extensiones de cada uno de los tipos de hortalizas y frutales relacionados
- Mantener actualizados los costos de producción.

- Desarrollar días de campo en coordinación con Técnicos de La División y con la fuerza de ventas del País según sea el caso y Producto.
- Monitorear la Calidad de semillas de hortalizas y la línea de Varios importadas y su calidad en el tiempo de permanencia en los Cuartos Frió de Celtec. mediante el método o Acción Adecuada.
- Realizar el Forecast Bimensual para las Compras a Seminis.
- Buscar nuevos productos con Nuevos proveedores para Incrementar Ventas de Hortalizas y Varios.
- Elaborar material de slide o Fotos relacionado con cultivos de importancia económica.
- Identificar y desarrollar estrategias para nuevos mercados.
- Revisar inventario y perspectivas de Venta para elaborar propuesta de importación De acuerdo al Forcast Establecido. en las Líneas de Hortalizas y varios.
- Monitorear permanentemente precios y actividades de la competencia.
- Mantener Disponibilidad a Cambios o Requerimientos de Trabajo Solicitados por la Gerencia de Semilla.
- Vigilar y Monitorear Políticas de: Precios, Descuentos y promociones
- Supervisar - Controlar Resultados y avances de todos los ensayos de Investigación de la Línea de Hortalizas con todos los técnicos de semillas(Hortalizas).
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerentes De Divisiones, Dirección Comercial, Gerente Comercial Agrícola, representantes de Venta Y Equipo de Técnicos de la División, Auditoria, Contabilidad, Dpto. Compras Dpto. Financiero, Mantenimiento de vehículos

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores Nacionales e Internacionales, Clientes, Agroindustrias, Medios de comunicación

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Distribución de los productos(línea hortalizas y varios)
- Adiciones y depuraciones de la línea de productos dentro de criterios acordados(línea hortalizas y varios)
- Elaboración de forecast de Hortalizas y línea varias.
- Desarrollo de Productos, línea hortalizas
- Elaboración y distribución del programa de investigación de Hortalizas a nivel nacional.
- Control de gastos en los ensayos de investigación y desarrollo llevados por los técnicos de división semillas (línea hortalizas y varios).

DECISIONES QUE CONSULTA

- Precios, descuentos, de los productos, aplicados como políticas a

nivel nacional.

- Reenvase y cambio de empaques de semillas de hortalizas y varios.
- Presupuesto de ventas anuales (línea hortalizas y varios)
- Criterios de introducción y depuración de la línea de productos
- Estrategia del negocio
- Licitaciones de Volúmenes considerables ante El Estado u ONG.
- Viajes y capacitación al exterior según sea el caso y/o Proveedor.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 40 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior completa en Ingeniería Agrónoma
- **Conocimientos:** Utilitarios, Ingles intermedio, Manejo de Investigación aplicada
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Dinamismo - Energía	A
Relaciones Públicas	A



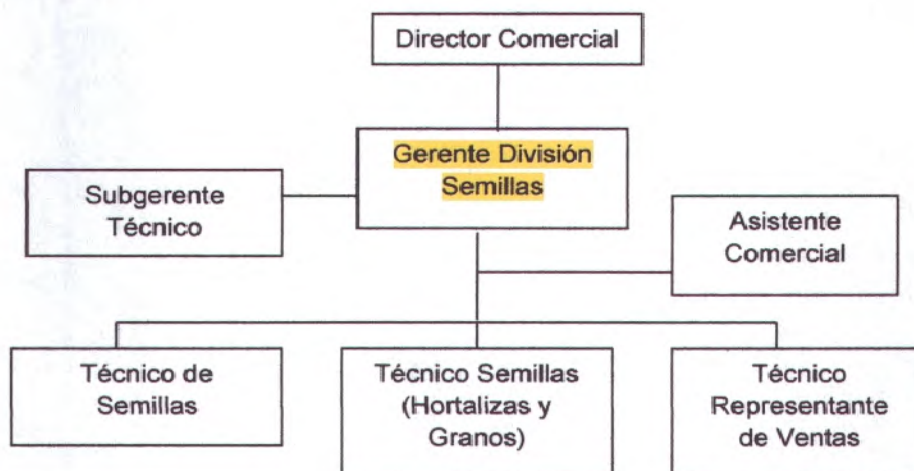
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente División Semillas
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Comercial – División Agrícola
- **Cargo al que Reporta:** Director Comercial
- **Supervisa a:** Subgerente Semillas, Técnico de granos, Técnico Semillas Hortalizas y granos, Técnico Representante de Ventas Brócoli, Asistente Comercial

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Responder por la dirección de las políticas y gestiones propias de la comercialización de todos los productos y por la cobertura de mercado, precio, promoción, distribución nacional de la División Semillas.

4.- RESPONSABILIDADES

- Mantener un programa continuo de investigación sobre ventas y análisis de mercado, planeando y dirigiendo el programa e informando al Gerente Comercial.
- Realizar estudios de mercado y valoración de clientes para su segmentación e implementación de políticas y promociones acorde a sus necesidades.
- Elaborar y ejecutar presupuestos de producción autorizados por la Dirección Comercial - Presidencia Ejecutiva.
- Estudiar y proponer al Director de área todos los aspectos relacionados con el régimen de precios, descuentos, promociones y servicios para Distribuidores.
- Organizar conferencias técnicas dirigidas a nuestros distribuidores y agricultores. Así mismo dar entrenamiento técnico a nuestra Fuerza de venta.



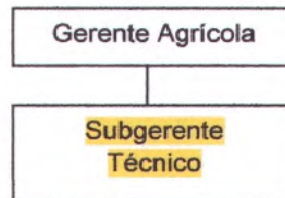
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Subgerente Técnico Costa – Sierra
- **Área a la que pertenece:** Mandos Medios
- **Departamento:** Comercial – División Agrícola
- **Cargos a los que reporta:** Gerente Agrícola
- **Cargos a los que supervisa:** representantes de ventas

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Desarrollar métodos del manejo de los insumos y productos aplicados en las zonas agrícolas, con especialidad en fitosanitarios en los cultivos de ciclo corto y frutales (excepto banano) de la región Litoral o Costa

4.- RESPONSABILIDADES

- Planificar y supervisar los programas de investigación y desarrollo de fitosanitarios, algunos utilizados como tesis de grado
- Coordinar las actividades de carácter técnico y comercial en el área agrícola y supervisión general del Departamento respectivo
- Elaborar y corregir la información técnica relacionada con el registro de fitosanitarios, a través de la sincronización mutua con los Dtos. de Registro (Costa) y Técnico (Sierra)
- Atender al personal técnico y comercial de las compañías proveedoras, tanto nacionales como extranjeras
- Coordinar con la dirección Comercial y Gerencia Nacional de Puntos de Venta y RRHH todos los programas de entrenamiento para Representantes de Ventas, jefes de almacén y sucursales, promotores y aspirantes a jefes
- Organizar y coordinar con los interesados las actividades de transferencia de tecnología (días de campo, charlas, conferencias y otras afines)
- Organizar, supervisar y ejecutar todos los programas de custodia de Fitosanitarios, en particular aquellos que se relacionan con el “Uso y Manejo Seguro”

- Elaborar, revisar y corregir la literatura técnica agrícola (manuales, folletos, plegables, hojas divulgativas, guías de cultivos y etiquetas), como soporte de ventas.
- Contribuir con artículos técnicos para las revistas agrícolas del país, incluyendo las ediciones de Agripac Directo.
- Proporcionar asistencia técnica vía recomendaciones o diagnóstico de problemas fitosanitarios a los puntos de venta, en particular los de la Región Litoral o Costa y clientes VIP.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Dirección Comercial, Gerencia Nacional Agrícola, Gerentes de Divisiones, Gerentes Técnicos, RRHH, sucursales y Agencias de Agripac.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Personal técnico y comercial de proveedores(SYNGENTA, BAYER, LAQUINSA, CEQSA, ALBION, DELCORP), Clientes VIP

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Planificación de actividades de investigación y desarrollo
- Supervisión y coordinación de actividades técnicas
- Planificación de actividades de Custodia de fitosanitarios

DECISIONES QUE CONSULTA

- Estadísticas de mercado de los productos
- Orientación comercial de la empresa
- Información técnica de los proveedores
- Actividades para la custodia de productos

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 35 A 40 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínima 10 años en cargos técnicos
- **Educación Formal:** Educación Superior en Ingeniería Agrónoma y Post Grado en Protección de Cultivos
- **Conocimientos:** Utilitarios, Ingles técnico básico, Sanidad Agrícola

Competencias:

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	A
Profundidad en el conocimiento de los productos	A



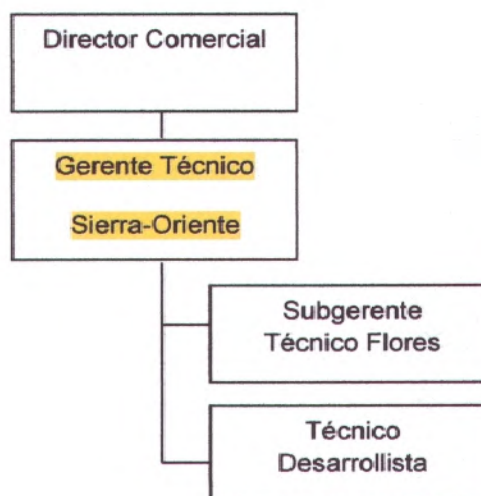
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente Técnico Costa - Sierra
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Comercial – División Agrícola
- **Cargos a los que reporta:** Director Comercial
- **Cargos a los que supervisa:** Subgerente Técnico Flores y Técnico Desarrollista

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Desarrollar métodos del manejo de insumos y productos aplicados en las zonas agrícolas, con especialidad en fitosanitarios en los cultivos de flores y andinos de la región sierra.

4.- RESPONSABILIDADES

- Planificar y supervisar programas de investigación y desarrollo de fitosanitarios, algunos utilizados como tesis de grado.
- Coordinar las actividades de carácter técnico y comercial del sector agrícola.
- Elaborar y corregir información técnica relacionada con el registro de fitosanitarios.
- Atender a personal técnico y comercial de compañías proveedores.
- Coordinar programas de entrenamientos, charlas, capacitaciones para equipo comercial, clientes, agricultores, entre otros.
- Organizar y coordinar actividades de transferencia de tecnología.

- Organizar, supervisar y ejecutar todos los programas de custodia, cuidado, control y uso seguro de fitosanitarios.
- Elaborar, revisar y corregir literatura técnica agrícola como soporte de ventas.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Auditoria, Gerencia Técnica, Gerencia de Crédito, Gerencia de Operaciones, Representantes de Ventas, Asistente de División.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Coordinar con áreas técnicas de proveedores, SYNGENTA, BAYER, LAQUINSA, EXCEL AGRO, CIBA, ALBION, Clientes VIP, AGROCALIDAD, MAGAP y otros entes gubernamentales.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Planificación de actividades de investigación y desarrollo.
- Supervisión y coordinación de actividades técnicas.
- Planificación de actividades de Custodia de fitosanitarios.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Estadísticas de mercados de los productos.
- Orientación comercial de la empresa.
- Información técnica de los proveedores.
- Actividades para la custodia de productos.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 35 a 45 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** De 8 a 10 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación de tercer o cuarto nivel en Ingeniería Agrónoma.
- **Conocimientos:** Utilitarios, manejo de cultivos.

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Credibilidad técnica	A
Capacidad de planificación y de organización	A

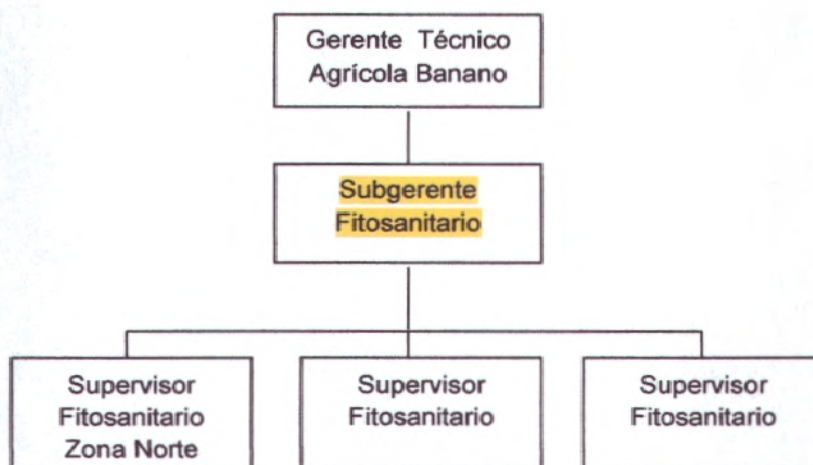


DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Subgerente Fitosanitario
- **Área a la que pertenece:** Mando Medio
- **Departamento:** Comercial- Agrícola Técnico Banano
- **Cargo al que Reporta:** Gerente Técnico Banano
- **Cargo al que Supervisa:** Supervisor Fitosanitario Zona Norte y Zona Sur

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Evaluar e implementar junto con la Gerencia Técnica estrategias en cuanto al control de Sigatoka Negra.

4.- RESPONSABILIDADES

- Definir, evaluar y ejecutar estrategias de control de Sigatoka Negra.
- Coordinar con las compañías de aviación la aplicación de los programas.
- Interactuar con el departamento comercial para garantizar la disponibilidad de productos.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Departamento Comercial y personal de Aeroagripac.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes y proveedores.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Productos que se va a aplicar.
- Incorporación de gente de acuerdo a necesidad del departamento.
- Incorporación de nuevos productos al portafolio.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Precios

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30- 45 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 10 años de experiencia en cargos similares.
- **Educación Formal:** Estudios culminados en Ingeniería Agrónoma, Agropecuaria y Agroindustrial.
- **Conocimientos:** Inglés fluido, manejo de grupos de trabajo, planificación y habilidad para comunicarse.
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Conocimiento de la industria y el mercado	A
Manejo de relaciones de negocios	B



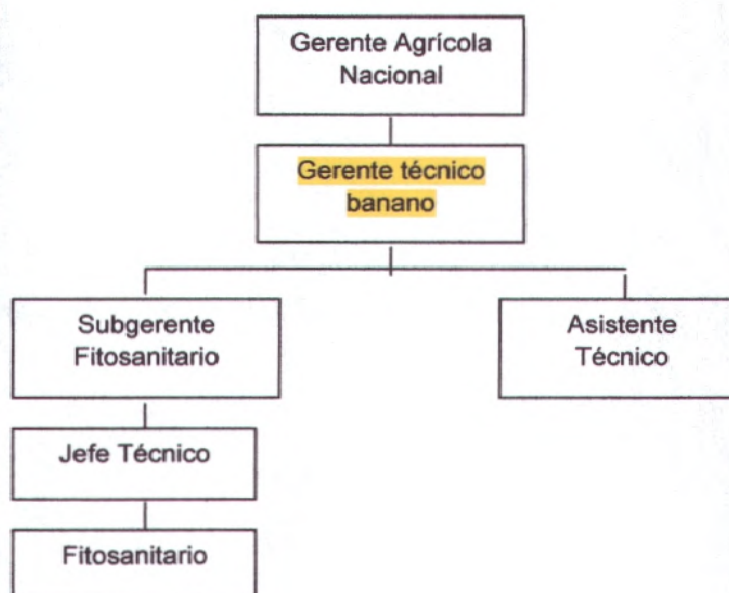
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente Técnico Banano
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Área-Departamento:** Comercial – Técnica Banano
- **Reporta a:** Gerente Agrícola Banano
- **Supervisa a:** Subgerente fitosanitario, asistente técnico

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Estudiar y desarrollar métodos de análisis y control de calidad de los insumos y productos agroquímicos aplicados en las zonas agrícolas, con especialidad en fungicidas principalmente en cultivos de banano

4.- RESPONSABILIDADES

- Planificar y supervisar los programas de investigación y desarrollo de agroquímicos y equipos de aplicación
- Revisar y elaborar la información pertinente y coordinar con departamento técnico el registro de agroquímicos en SESA-MAG en Quito e Izquieta Perez en Guayaquil
- Coordinar las actividades de carácter técnico y comercial en el área agrícola y supervisar al personal de Dpto. banano.

- Elaborar y corregir la información técnica en manuales agrícolas, etiquetas, folletos plegables, guías de cultivos, proyecto de investigaciones, literatura, etc.
- Atender al personal técnico de la CIA, proveedores, tanto nacionales como extranjeras
- Coordinar y ejecutar programas de capacitación en el uso seguro racional y efectivo de agroquímicos
- Organizar y coordinar con los interesados las actividades de transferencia de tecnología (días de campo, charlas conferencias y otra afines)
- Proporcionar asistencia técnica a las agencias con problemas específicos que representan ventajas económicas para la empresa
- Colaborar con la ejecución de programas de custodio de agroquímicos
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Agencias, Gerentes de otras áreas

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Personal técnico y comercial de proveedores (SYGENTA, LAQUINSA, CEQSA, BAYER)

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Evaluar productos
- Diseñar programas de control de Sigatoka
- Hojas de evaluación
- parámetro de investigación

DECISIONES QUE CONSULTA

- Presupuestos para trabajos
- Viajes
- Control de personal

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 50 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto

- **Experiencia:** Mínima 5 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior en Ingeniería Agrónoma
- **Conocimientos:** Utilitarios, Investigación y desarrollo
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Pensamiento conceptual	A
Dirección de equipos de trabajo	A



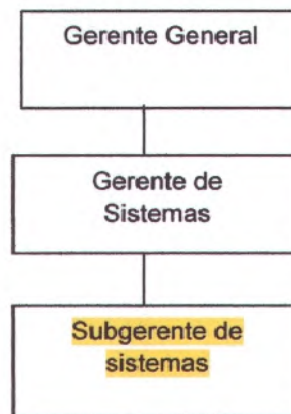
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** sub gerente de sistemas
- **Área a la que pertenece:** Gerencial
- **Departamento:** Administrativo – Sistemas
- **Cargo al que reporta:** Gerente General
- **Cargos a los que Supervisa:** Personal del departamento sistemas

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Asistir a la Gerencia de Sistemas en la toma de decisiones para el desarrollo de nuevos proyectos de tecnología IT, garantizar la calidad e integridad de la información administrando eficientemente el ambiente de producción.

4.- RESPONSABILIDADES

- Responsable del ambiente de Producción, del control de calidad de las modificaciones y nuevos códigos que pasan desde el servidor de desarrollo al servidor de producción.
- Responsable de la custodia y mantenimiento de los códigos fuentes de las diferentes aplicaciones que utiliza el grupo corporativo
- Crear y administrar las claves de acceso a las diferentes aplicaciones de gestión y a los servidores de producción.
- Administrar el motor de base de datos instalado en los servidores de datos de producción y desarrollo a fin de lograr el mayor rendimiento y seguridad de las bases de datos.
- Coordinar con el equipo, el desarrollo de nuevos módulos o el mantenimiento de los módulos existentes utilizando los estándares de desarrollo sugeridos a fin de garantizar la estabilidad de toda la aplicación.
- Coordinar con el equipo el mantenimiento de las aplicaciones del anterior sistema que aún prestan servicio a fin de garantizar su operatividad y confiabilidad.

- Coordinar con el equipo la utilización de nuevas tecnologías para desarrollo de aplicaciones gráficas (Visual Basic) a fin de mejorar la presentación de la información, como la interacción de los usuarios con los programas.
- Coordinar con el equipo la utilización de tecnologías orientadas a la Internet (Html, Javascript, Perl) a fin de contribuir con el desarrollo de nuevos servicios a clientes externos a través del sitio web de la compañía.
- Asistir al cliente interno en sus requerimientos de ayuda a problemas presentados en la operación de los programas a ellos asignados a fin de generar una buena imagen de servicio en él.
- Asistir al cliente interno en sus requerimientos de información especializada de Elite y otras aplicaciones existentes a fin de fortalecer la cooperación del área con otras de la compañía.
- Administrar el módulo de seguridad, cuentas por cobrar a clientes y comisiones de Elite a fin de contribuir a su administración general.
- Administrar el módulo de emisión de cheques de nóminas (Sistema Contable Anterior A Elite) a fin de garantizar su operatividad y confiabilidad.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Departamentos de la compañía en general

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Con proveedores de tecnología del área de sistemas y comunicaciones

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Las concernientes al cargo

DECISIONES QUE CONSULTA

- Las concernientes al cargo

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:**30 a 50 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares

- **Educación Formal:** Educación superior completa en Ingeniería en sistemas
- **Conocimientos:** Administrativos, manejo de proyectos
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Modalidades de contacto	A
Tolerancia a la presión	A



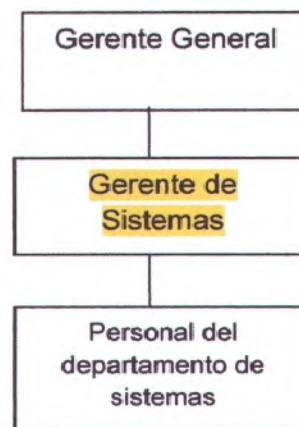
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de sistemas
- **Área a la que pertenece:** Gerencial
- **Departamento:** Administrativo – Sistemas
- **Cargos a los que Reporta:** Gerente General
- **Cargos a los que Supervisa:** Personal del departamento sistemas

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Proveer a la organización de un Sistema de Información IT que esté alineado con los objetivos del negocio además de elaborar el plan estratégico de Sistemas de Información IT y de Comunicaciones; Planificar, liderar y coordinar la ejecución de nuevos proyectos de sistemas y comunicaciones.

4.- RESPONSABILIDADES

- Asesorar a la gerencia general en la toma de decisiones para la inversión en nuevas tecnologías (Hardware/Software), administrar los recursos tecnológicos de la organización optimizando su utilización.
- Garantizar la seguridad, integridad, confiabilidad y disponibilidad de la información de la organización.
- Asesorar y analizar con la gerencia general los diferentes requerimientos y necesidades de información determinando su ejecución de acuerdo a un cronograma establecido en base a prioridades.
- Dirigir, controlar y suministrar el desarrollo de los planes de información de la compañía de acuerdo a los objetivos analizados y aprobados.
- Analizar y aprobar los requisitos de nuevas aplicaciones, determinando las prioridades y planificando su desarrollo.
- Determinar la necesidad de inversiones en nuevos equipos de acuerdo a los objetivos planteados y aprobados.

- Negociar los contratos de servicios con los proveedores de tecnologías, a fin de proveer a la organización las mejores alternativas con los mejores costos beneficios.
- Planificar la implementación de nuevos sistemas de información IT de las agencias que están incorporadas al sistema.
- Determinar las políticas de seguridad, los perfiles y acceso a la información que deben tener los usuarios de la organización a las diferentes aplicaciones.
- Dirigir y controlar el mantenimiento de los programas (aplicaciones) que se encuentran funcionando en cada área.
- Atender y asesorar a los usuarios acerca del buen funcionamiento de los diferentes programas que estos utilizan. Asesorar, controlar y coordinar el buen funcionamiento de las comunicaciones de la Organización.
- Asesorar, controlar y coordinar que la red del sistema eléctrico se encuentre en las condiciones requeridas.
- Diseñar los diferentes formularios o simplificación de los existentes para su mejor utilización en cada uno de los departamentos o sucursales.
- Atender a proveedores de hardware, software y los formularios que se utilicen dentro de las diferentes aplicaciones.
- Planificar la inducción y entrenamiento del nuevo personal que ingresa a la compañía en lo que se refiere al sistema.
- Coordinar la adquisición, asignación y el buen uso de los equipos de comunicaron.
- Organizar y coordinar los trabajos de la red eléctrica de la Empresa.
- Elaborar calendario de mantenimiento para los equipos de la compañía.
- Elaborar plan de capacitación para el personal de sistemas que permita mantener a la empresa acorde al desarrollo tecnológico.
- Contratación de servicios externos.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Directores, gerentes de divisiones y de las empresas del grupo,, jefes departamentales, jefes de almacenes y en general con todos los usuarios de la organización.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Con proveedores de software y hardware locales y del exterior manteniendo estrecha comunicación con ellos tendientes a mantenernos informados sobre nuevas tecnologías tanto en sistemas como en comunicaciones.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- la mejor alternativa para desarrollar sistemas requeridos para el continuo crecimiento de la compañía.
- Adecuar el sistema para satisfacer los requerimientos de los usuarios

DECISIONES QUE CONSULTA

- Con su superior inmediato podrá adquirir paquetes de software, adquirir dispositivo de computo, aprobación de gastos relacionados con la gestión del gerente, viajes invitaciones, etc. gastos relativos a cursos de capacitación y en general de todo aquello que en alguna forma es presupuesto y requiere aprobación.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 50 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 4 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería en sistemas
- **Conocimientos:** Administrativos, proyectos
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Pensamiento estratégico	A
Iniciativa	A



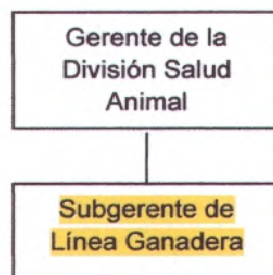
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Subgerente de Línea Ganadera
- **Área a la que pertenece:** Mando Medio
- **Departamento:** Comercial – División Salud Animal
- **Cargos a los que Reporta:** Gerente de la División Salud Animal
- **Cargos a los que supervisa:** asesor técnico – representantes de ventas

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Desarrollar, promocionar, vender los productos de la línea Ganadera brindando asistencia técnica a los clientes permanentes y nuevos clientes de la compañía

Apoyar y brindar asesoramiento técnico de la línea Ganadera a Representantes de Ventas de la división

4.- RESPONSABILIDADES

- Cumplir y hacer cumplir el Manual de Procedimientos de la división Salud Animal
- Promocionar y vender los productos de la División mediante políticas establecidas por la División y el Departamento de crédito
- Verificar en las agencias y sucursales stock de productos, fecha de caducidad condiciones de almacenamiento de los productos, evaluar su entorno.
- Realizar visitas los puntos de ventas para asesorar a los jefes de Agencias sobre los productos de la División
- Brindar asistencia técnica de la línea ganadera de nuevos productos a clientes
- Visitar nuevos clientes estableciendo nuevas rutas de trabajo

- Realizar informe semanal de visitas, especificando nombre de cliente y actividad a la que se dedica, así como la gestión realizada (venta, asesoría, cobranza, etc.)
- Elaborar cuentas de gastos mensuales para entregar al Gerente de la División
- Brindar asesoramiento técnico, dictar charlas y realizar días de campo
- Coordinar la realización de eventos y exposiciones
- Elaborar boletines técnico para publicaciones
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Bodega

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Asociación Ganaderas y Cliente

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Descuentos y crédito dentro de las políticas establecidas

DECISIONES QUE CONSULTA

- Presupuesto de venta mensual
- Estructura comercial en cuanto a descuentos, precios y plazo
- Asignación de gastos

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 35 a 45 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior en Medicina Veterinaria
- **Conocimientos:** Utilitarios, ingles Intermedio, Mercado Ganadero

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Profundidad en el Conocimiento del producto	B
Post venta	A
Visión corporativa	B
Identificación de necesidades	A
Presentación de beneficios	A
Competencias técnicas	Nivel
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	A
Comunicación	A



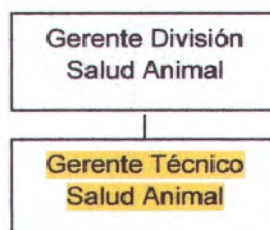
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente Técnica de Salud Animal
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Comercial – División Salud Animal
- **Cargo al que Reporta a:** Gerente de la División Salud Animal
- **Cargo a los que supervisa:** representantes de ventas

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Desarrollar, promocionar y contribuir al cumplimiento de los planes y presupuestos de Ventas. Asesoramiento técnico sobre manejo y técnicas de crianza de pollos, técnicas de bioseguridad asegurando el uso y buen manejo de los productos de la División Salud Animal, con programas de prevención, manejo y curación de enfermedades aviares. Contribuir a cimentar el prestigio y buen nombre de Agripac S.A. y sus productos, mediante la atención y visitas a empresas privadas y estatales, profesionales afines, Productores y avicultores en general. Capacitar a nuestra fuerza de ventas mediante talleres, cursos y charlas demostrativas.

4.- RESPONSABILIDADES

- Apoyar la gestión de la Gerencia de la División de Salud Animal (planes y presupuestos)
- Analizar el portafolio de productos, en búsqueda constante de nuevos productos o aquellos que por la importancia del mercado deberían incorporarse
- Establecer planes de promoción y desarrollo en conjunto con los Representantes de Ventas, para promocionar, gestionar las ventas y capacitar a los clientes.
- Realizar las respectivas pruebas de validación para nuevos productos con fines de registro importación y ventas
- Elaborar y ejecutar plan de visitas prioritario por zona y por territorio
- Brindar asesoramiento técnico en las áreas afines a la División Salud Animal
- Capacitar al personal de Agripac S.A. en eventos, donde por su posición de Gerente Técnico sea necesario.

- Contribuir al levantamiento de estadísticas y banco de clientes
- Asesorar a la Gerencia de la División y Dirección Comercial
- Organizar demostraciones y recomendaciones de todos los productos de la división
- Atender y resolver reclamos
- Elaborar informes técnicos cuando la gerencia o la Dirección Comercial lo requieran
- Elaborar boletines técnicos para publicaciones de prensa
- Contribuir con información del mercado para la elaboración de Forecast anual.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Representantes de Ventas y Puntos de Venta, Planta Balanfarina (Nutricionista y Gerente de la Planta, laboratoristas)

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores tanto Nacionales como Extranjeros, Instituciones del estado, empresas privadas, Asociaciones, Centros agrícolas.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Descuentos y crédito dentro de las políticas establecidas

DECISIONES QUE CONSULTA

- Presupuesto de venta mensual
- Estructura comercial en cuanto a descuentos, precios y plazo
- Asignación de gastos

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 35 a 45 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínima 5 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Superior Completa en Medicina Veterinaria
- **Conocimientos:** Utilitarios, Ingles intermedio, Mercado Avícola

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Pensamiento estratégico	A
Iniciativa	A

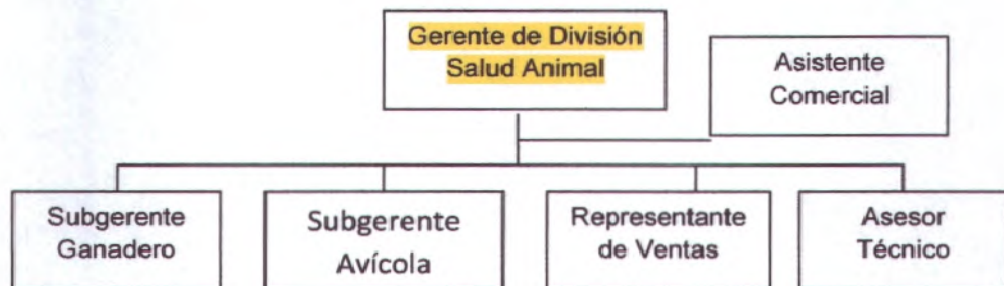


DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de División Salud Animal
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Comercial – División Salud Animal
- **Cargo al que reporta:** Director Comercial
- **Cargo al que supervisa:** Asistente Comercial, Subgerentes Avícola y Ganadera, Asesor Técnico, Representante de Ventas

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Definir y dirigir las políticas y gestiones de la comercialización de todos los productos en el mercado nacional de la División Salud Animal. Responder por la cobertura del producto, mercado, precio, cobro, promoción y distribución

4.- RESPONSABILIDADES

- Mantener un programa continuo de investigación sobre ventas y análisis de mercado, elaborando estadísticas conjuntamente con el equipo de ventas mediante encuestas u otros medios respecto del comportamiento del mercado consumidor
- Elaborar el presupuesto de ventas, políticas y programas de comercialización, en base a investigaciones sometiéndolas a consideración de la Dirección Comercial.
- Analizar y mantener actualizado el régimen de precios, descuentos, promociones y servicios a los distribuidores y clientes directos
- Mantener actualizado un censo de avicultores y ganaderos de acuerdo a la zona de cada representante de ventas para de esta forma determinar el potencial de ventas directas
- Organizar conferencias técnicas dirigidas a los clientes
- Dar entrenamiento técnico a los representantes de ventas de la División y vendedores de mostrador
- Analizar las recomendaciones sugeridas por los representantes de ventas de la División

- Supervisar el abastecimiento de productos a las sucursales con la finalidad de dar un servicio más ágil a nuestros clientes
- Atender y resolver reclamos de los clientes
- Realizar ensayos con nuevos productos que la compañía importe aplicando los mismos en fincas ganaderas o granjas avícolas para hacer evaluaciones
- Organizar demostraciones y recomendaciones de todos los productos de la línea Salud Animal de la compañía
- Sintetizar todos los trabajos investigativos con un reporte para uso futuro, incluyendo fotografía de los ensayos y las experiencias con los respectivos productos.
- Coordinar la participación en actividades como días de campo, charlas, ferias, exposiciones
- Revisar y aprobar los reportes de gastos mensuales de cada uno de los Representantes de Ventas a su cargo
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Puntos de Ventas, Plantas, Dpto. de Mercadeo, Compras, Crédito y Cobranzas

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Ministerio de Agricultura y Ganadería, Proveedores para la compra de productos, Gremios a fines: Avicultura y Ganadería

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Pronostico mensual de ventas
- Descuentos dentro de la política
- Priorización de gastos dentro del presupuesto acordado
- Precio y presentación de los productos

DECISIONES QUE CONSULTA

- Volúmenes y márgenes del Plan de Ventas
- Presupuesto anual de gastos
- Plan anual de ventas
- Políticas de compensación

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 40 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 4 años en cargos similares

- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Agropecuaria o Medicina Veterinaria
- **Conocimientos:** Utilitarios, ingles avanzado, Mercado Veterinario
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	A
Modalidades de contacto	A

- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Agropecuaria o Medicina Veterinaria
- **Conocimientos:** Utilitarios, ingles avanzado, Mercado Veterinario
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	A
Modalidades de contacto	A

- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Agropecuaria o Medicina Veterinaria
- **Conocimientos:** Utilitarios, ingles avanzado, Mercado Veterinario
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	A
Modalidades de contacto	A

- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Agropecuaria o Medicina Veterinaria
- **Conocimientos:** Utilitarios, inglés avanzado, Mercado Veterinario
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	A
Modalidades de contacto	A



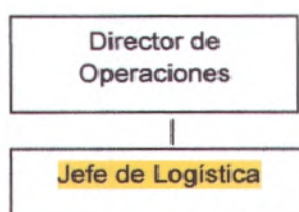
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de Logística
- **Área a la que pertenece:** Administrativo - Operativo
- **Departamento:** Operaciones – Operaciones
- **Cargo al que Reporta:** Director de Operaciones
- **Cargos a los que Supervisa:** Jefe de Logística

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Supervisión logística y financiera de los procesos y costos en la cadena de suministros.

Control y supervisión del nivel de abastecimiento, almacenamiento y distribución de los subcentros asignados.

4.- RESPONSABILIDADES

- Participar en proyectos de mejora para el área de Logística y Operaciones.
- Trabajar en conjunto con el Director de Operaciones en proyectos de aumento en la capacidad de Operaciones de las fábricas.
- Realizar análisis de costos de los procesos, incluyendo los costos financieros, rentabilidad y avances de los proyectos de mejora en el área de Operaciones.
- Analizar costos y rentabilidad de los principales productos de la empresa, además de los procesos y costos de fabricación de las plantas.
- Apoyo a los demás Jefes de Logística a nivel de Subcentro, Gerentes de Planta, para la toma de decisiones sobre proyectos de inversiones en el área de Operaciones.
- Analizar costos de transportación en vehículos propios y contratados. Participar en proceso de licitación.
- Supervisión y control de la contratación de transporte a nivel corporativo, con el apoyo de los Jefes de Logística.
- Aprobar y controlar autorizaciones de fletes a clientes, mediante el respectivo análisis de tarifa, carga y distancia.

- Hacer cumplir a nivel corporativo el procedimiento establecido en la política de transportación.
- Realizar análisis financiero para proyectos de inversión de maquinaria/vehículos.
- Planificar y controlar la colocación de órdenes de compra de fertilizantes, con el respectivo Dpto. de Compras.
- Revisar, controlar y sugerir mejoras de los procesos de almacenamiento, ensacado y transportación de los fertilizantes y demás productos.
- Trabajar en la logística de Distribución de Fertilizantes y demás productos a los almacenes, subcentros y entregas a clientes, incluyendo entregas urgentes.
- Apoyar al Dpto. Financiero y Contable con la liquidación de importación de Urea, con datos de transporte, flete, almacenaje y ensacado.
- Definición y monitoreo de indicadores de desempeño KPIs.
- Participación en las reuniones de Supply Chain, donde se presentan los resultados del área de Operaciones.
- Realizar visitas mensuales a fábricas y/o cualquier área que se encuentre ligada al Dpto. de Operaciones, con el fin de: supervisar, controlar y colaborar con los procesos del área.
- Realizar Charlas, capacitaciones a demás colaboradores de la compañía acerca de los procesos de logística que aplica la empresa.
- Participar en las reuniones de planificación y pronósticos de ventas, revisar y mantener pronóstico actualizado.
- Realizar revisión semestral de las capacidades de producción de las distintas fábricas del grupo.
- Realizar análisis de mejoras en capacidades para cumplir con crecimientos futuros.
- Coordinar con el departamento de contabilidad la revisión de los costos promedio de conversión en las fábricas de grupo.
- Proporcionar a la Dirección de Operaciones información y análisis de los indicadores de producción y desempeño de las fábricas de producción.
- Realizar revisión y consolidación de las cifras del forecast de las diferentes divisiones del área comercial con el departamento de importaciones y compras locales.
- Revisar y controlar el número de SKU's, y monitoreo de los que no representan significativamente ventas para posible eliminación.
- Revisar la planificación de la distribución de los productos a las Agencias del Grupo.
- Supervisar a los jefes de bodega de los subcentros asignados.
- Revisar las solicitudes de mercadería semanales realizada por los subcentros a cargo, con el fin de evitar que se soliciten productos que estén discontinuados, o próximos a salir del mercado.
- Detallar y controlar los excedentes de mercadería que se presentan en los subcentros asignados, con el fin de evitar la falta de stock de un producto, por la mala distribución del mismo.
- Ayudar con el movimiento interno de productos, tanto entre agencias o a nivel de subcentros.

- Controlar la rotación de productos y productos próximos a caducar a nivel de almacenes y centros a cargo, con el fin de poder realizar una mejor redistribución de dichos items.
- Revisar y sugerir mejoras en abastecimiento, almacenamiento, distribución y proyectos en obras civiles de los subcentros asignados.
- Supervisar y controlar la red de transporte con la que cuenta los subcentros asignados, tomando decisiones que afecten directamente con la distribución de productos.
- Realizar visitas semanales/mensuales a los subcentros a cargo, con el fin de poder receptar las novedades, en abastecimiento, almacenamiento y distribución, de dichos centros, con el objetivo de poder implementar mejoras en dichos procesos.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerentes de Planta: CELTEC, LAQUINSA, BALANFARINA, AGRIGRAIN, AEROAGRIPAC, STORE OCEAN, Jefes de Logística, Supervisores Pto Vtas, Gerencia Pto Ventas, Dpto. de Contabilidad, Comercial, Financiero, Jefes de bodegas, almacenes, sistemas, importaciones.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes para licitación.
- Proveedores Internos y Externos.
- Transportistas

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Compras emergentes de fertilizantes a proveedores locales.
- Decide sobre las mejoras en el abastecimiento, almacenamiento y distribución de los subcentros a cargo.
- Administra eficientemente la red de transporte que dispone los subcentros.
- Establece tarifas corporativas de transporte.
- Contratación externa de transporte.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Negociación con proveedores de materiales directos (materias primas) e indirectos y servicios, logrando altos niveles de calidad, entregas oportunas, completas y precios competitivos.
- Mejoras logísticas en el área de Supply Chain.
- Aprobación para la implementación de arreglos o cualquier tipo de obra civil que se quiera realizar en los subcentros asignados.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 26 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 1 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Estudios superiores en Ingeniería Industrial, Comercial, Economía, Economía Agrícola o carreras Administrativas.
- **Conocimientos:** Logística, Distribución y análisis de costos, financieros y de rentabilidad y de inversión.
Conocimientos de inglés, Microsoft Office, Sistema SAP, Internet Explorer, Firefox
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Adaptabilidad al cambio	A
Conocimiento de la industria y el mercado	A



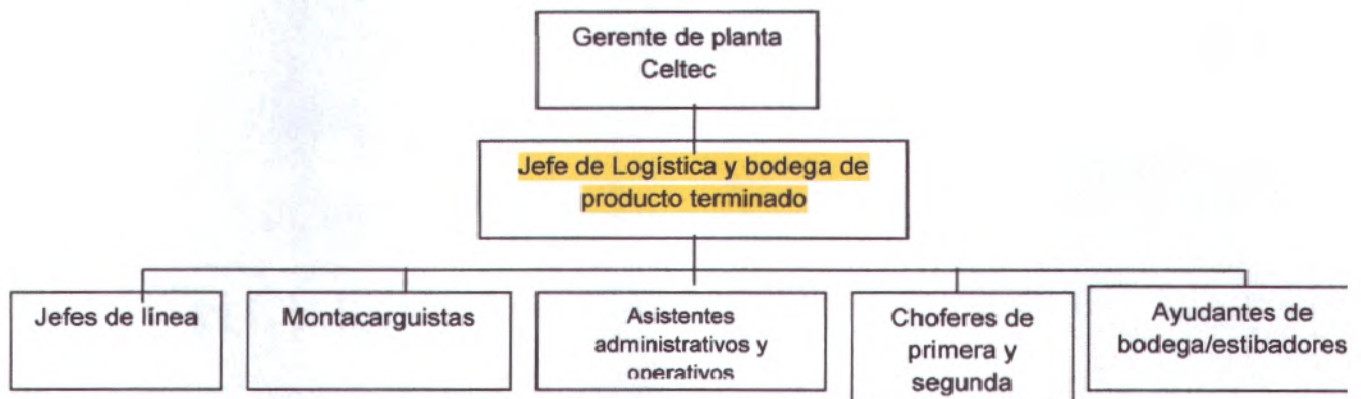
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de Logística y bodega producto terminado
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Operaciones – Bodega producto terminado
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de planta Celtec
- **Cargo a los que Supervisa:** Jefes de línea, montacarguista, asistentes administrativos y operativos, Choferes de primera y segunda, ayudantes de bodega.

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Custodiar los inventarios de las bodegas de Producto Terminado, supervisando las actividades del personal a cargo.

4.- RESPONSABILIDADES

- Medir los indicadores de gestión de la bodega de producto terminado.
- Atender a tiempo las solicitudes de los clientes internos y externos.
- Controlar la rotación de productos de acuerdo al método FIFO
- Asignar los vehículos, según capacidades para la distribución.
- Supervisar las operaciones de despachos de Fertilizantes, control de saldos, préstamos y solicitudes.
- Reportar resultados mensuales para el pago del bono de eficiencia a la Gerencia de Planta.
- Evaluar a nuevos transportistas que desean brindar el servicio a la compañía.
- Aprobar facturas de transportistas de los vehículos contratados desde la Planta Celtec, para el traslado de Fertilizantes o Agroquímicos.
- Revisar las liquidaciones de gastos de chóferes y ayudantes (oficiales) de bodega.
- Asegurar las buenas prácticas de almacenamiento.
- Custodiar los inventarios de la bodega, responsable de la revisión de diferencias y correspondientes justificativos si presentaran novedades.

- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.
- Supervisar como Jefe de Logística las sucursales a su cargo en la zona centro (Babahoyo, San Juan, Quevedo y Tosagua)
- Emitir reporte semanal de cumplimiento de Despacho a Sucursales por tipo de producto A, B y C.
- Aprobar pago de facturas de transporte de los vehiculos contratados en las sucursales asignadas.
- Monitorear los resultados de cumplimiento en despacho desde las sucursales a las agencias asignadas.
- Asegurar la correcta distribución de los productos en la zona y reubicar en otra si fuera necesario.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Personal de planta en general
- Gerentes y Subgerentes de División
- Departamento de Compras locales e importaciones, Almacenes Agripac

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores y Clientes

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Vacaciones o permisos del personal
- Solicitud de dinero por vale provisional (menos combustible)
- Contratación de transporte para todo traslado
- Utilización de los camiones de Agripac para cumplir distribución

DECISIONES QUE CONSULTA

- Dinero de caja chica

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 25 a 40 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior media en administración de empresas y/o afines
- **Conocimientos:** Utilitarios, normas de calidad y seguridad industrial, toxicología de productos, manejo de personal, control de inventarios

Competencias:

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Pensamiento analítico	C
Iniciativa	C



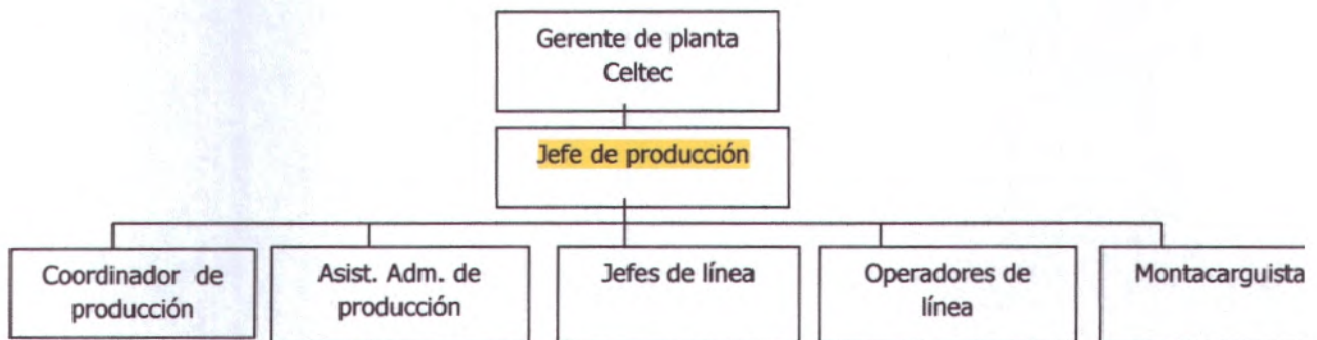
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de Producción
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Operaciones – Producción líquidos/ polvos
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de planta Celtec
- **Cargos a los que Supervisa:** Coord. de producción/jefes de línea/Montacarguista/ Operadores de línea /Asistente administrativo de producción

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Cumplir con los programas semanal y mensual de producción, asignados por el Coordinador de Planificación.

4.- RESPONSABILIDADES

- Cumplir con el programa de producción semanal y trimestral.
- Enviar a la Gerencia de Planta el informe mensual de producción y programa semanal de producción.
- Supervisar labores de reenvase de productos no conformes.
- Ingresar órdenes de trabajo al sistema élite y emitir informes de ingreso de producto, tanto de Agripac, Laquinsa y de Terceros.
- Coordinar el mantenimiento de los equipos y maquinarias de trabajo.
- Controlar que el personal bajo su responsabilidad cumpla a cabalidad con los procedimientos operativos y los planes de reenvase establecidos y comunicar las necesidades de su personal en lo que respecta a salud, beneficios entre otros
- Realizar las Órdenes de Trabajo, según programa de producción.
- Medir los indicadores de gestión de la bodega de materia prima y material empaque
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Jefes de Bodega
- Departamento de Recursos Humanos, contabilidad, Compras

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores de Mantenimiento de equipos y suministros
- Clientes de servicio de Reenvase

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Cambios de programas de producción tanto polvos y líquidos
- Otorgar vacaciones y permiso al personal de producción polvos y líquidos
- Solicitud de materia prima para formulación

DECISIONES QUE CONSULTA

- Solicitud de maquinarias y equipos de producción

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 25 a 40 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior media en administración de empresas y/o afines
- **Conocimientos:** Utilitarios, normas de calidad y seguridad industrial, toxicología de productos, manejo de personal, control de inventarios.
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Pensamiento analítico	B
Iniciativa	B



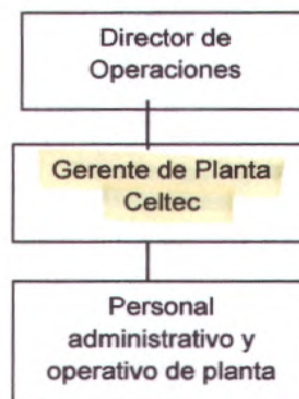
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de Planta Celtec
- **Área a la que pertenece:** Gerencial
- **Departamento:** Operaciones - Administrativo
- **Cargo al que Reporta:** Director de Operaciones
- **Cargo a los que Supervisa:** personal administrativo y operativo de planta

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Ejecutar los eficientes Procesos de Reenvase y Fraccionamiento, así como de la Distribución a nivel nacional, de todos los productos de las Divisiones Agrícola, Consumo y Semillas, además de cautelar la negociación de los procesos generados en el servicio de Maquila a la CIA. Laquinsa y terceros.

4.- RESPONSABILIDADES

- Acordar los FORECAST propuestos por las diferentes Gerencias de las Divisiones, con la finalidad de Planificar el Maestro de Producción Anual.
- Acordar con el Dpto. de Compras (Importaciones y/o Local) la llegada y adquisición de las Materias Primas, Mercaderías (Cronológico) y Material de Empaque, necesario para el modelo de Planificación.
- Presentar un Reporte Mensual de los Indicadores de Gestión.
- Acordar con el Inspector de Calidad, las actividades de la Bodega # 90 (Producto no Conforme)
- Acordar con el Jefe de Bodega Producción, la planificación semanal de los servicios para propios y terceros (líquidos y polvos) en términos de establecer cumplimientos, calidad y tiempo oportuno.
- Coordinar con el Jefe de Bodega de Materias Primas las operaciones del control del inventario y despacho a la planta.
- Controlar el inventario físicamente, evitando pérdidas, y manteniendo los niveles justos de stock, garantizando una continuidad de las operaciones de la Planta.
- Acordar con el Director de Operaciones, las necesidades de nuevas maquinarias y activos fijos, para mejorar la eficiencia los procesos.

- Coordinar con el Dpto. de Auditoría, la actualización de las políticas y procedimientos de control interno.
- Colaborar con el Dpto. de Auditoría, en las actividades de carácter sorpresivo que se hallan programado, para con las distintas áreas de la Planta.
- Acordar y Supervisar en conjunto con la Gerencia de Seguridad Ambiental y Calidad, todos los aspectos inherentes a la Seguridad Industrial y Medio Ambientes de las instalaciones, así como de los exámenes médicos al personal.
- Acordar con el Administrador de Mantenimientos, el plan preventivo anual, para las unidades vehiculares asignadas para la Planta.
- Supervisar la eficiencia en la labor de todas las Jefaturas de las bodegas de la Planta.
- Supervisar la eficiencia en la labor de todos los Coordinadores y Asistentes administrativos de gerencia.
- Recomendar y Acordar, previo evaluación del personal, los incrementos salariales, apegados a las políticas definidas por el Dpto. de Recursos Humanos.
- Analizar la relación y/o el comportamiento del Bono de Eficiencia vs. la Productividad.
- Determinar y Acordar con el Jefe de Planificación y el Director de Operaciones, el personal necesarios, turnos y las horas extras, en los que se deberá de incurrir, para los eventos de repunte de demanda.
- Supervisar, a través del asistente administrativo correspondiente, que el personal cumpla con el horario de trabajo.
- Velar por el bienestar y armonía del personal de Planta buscando la máxima eficiencia y productividad.
- Autorizar compras de bienes y servicios hasta por un monto de \$1,500.00.
- Negociar y establecer relaciones contractuales con empresas dedicadas a la transportación, así como con Técnicos especializados en mantenimientos y adquisición de equipos industriales, según los montos establecidos con anterioridad.
- Acordar y definir en conjunto con la jefatura de Desarrollo Humano, el plan de capacitación del personal de la Planta.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerentes de Divisiones, Técnicos, Jefes de Subcentros y Agencias
- Director de Operaciones
- Dpto. de Compras (Importaciones/Local), Contabilidad, Tesorería, Dpto. de Auditoría, Recursos Humanos, Mantenimiento de Vehículos

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Contratista y/o Proveedores locales y del exterior
- Clientes, transportistas
- Instituciones públicas y privadas.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Todas las que sean de competencia para con el control y evaluación del Costo de Conversión.
- Aprobación de presupuestos y/o proyectos de mejoramiento continuo y automatización de los procesos de re envasado y distribución, así como los estructurales de la Planta, hasta un valor de \$5,000.00

- Todas las que competan para con el personal que trabaja en Planta.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Aprobación de presupuestos y/o proyectos de mejoramiento continuo y automatización de los procesos de re envasado y distribución de la Planta mayores hasta un valor de \$5,000.00

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 50 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 4 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Mecánica, Química, Industrial o Comercial
- **Conocimientos:** Sistema de Gestión de Calidad (ISO), mejoramiento continuo (KAIZEN), 5 "S", Seguridad industrial y logística básica
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Innovación	A
Conocimiento de la industria y el mercado	A



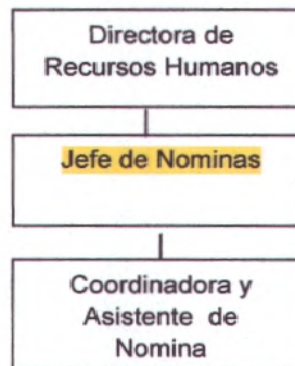
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de Nominas
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Administrativa – Recursos Humanos
- **Cargos a los que Reporta:** Directora de Recursos Humanos
- **Cargos a los que Supervisa:** Coordinadora y Asistente de Nomina

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Controlar y elaborar el pago preciso del personal del grupo Agripac, así como los beneficios empresariales y obligaciones patronales.

4.- RESPONSABILIDADES

- Preparar e ingresar la información (ingresos y egresos) en el sistema Teamware para la liquidación de sueldos de Agripac.
- Preparar la Liquidación de Haberes, Actas de Finiquito y Avisos de salida por Internet del personal
- Preparar las Liquidaciones de Utilidades, Décimo 3er y 4to Sueldo, Fondos de Reserva para ser pagados en las fechas señaladas.
- Declaración de los valores pagados al personal por Décimo Tercer Sueldo, Décimo Cuarto Sueldo y Utilidades al Ministerio de Trabajo.
- Enviar transferencias bancarias para pago de sueldos, anticipos de sueldos y beneficios de ley por Internet.
- Actualizar mensualmente la nómina del personal.
- Elaborar informe estadístico de ingresos y salidas del personal mensual y anual.
- Actualizar inclusiones y exclusiones del personal de todas las compañías en el Sistema AFP – Génesis, impresión de listado,

cancelación con sus respectivas papeletas de depósitos y envío de diskette con información.

- Emitir listados mensuales por Roles de Pago
- Archivar la solicitud de permisos, liquidaciones de vacaciones, y documentos varios en las correspondientes carpetas del personal.
- Mantener al día las carpetas del personal
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Con todos los departamentos de la empresa

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Casas comerciales, proveedores

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Delegar responsabilidad a personal a cargo y distribuir sus funciones

DECISIONES QUE CONSULTA

- Anticipo, sueldos, liquidaciones

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 50 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería comercial, Economía
- **Conocimientos:** Utilitarios, leyes laborales, Historia laboral

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Iniciativa	B
Habilidad analítica	A



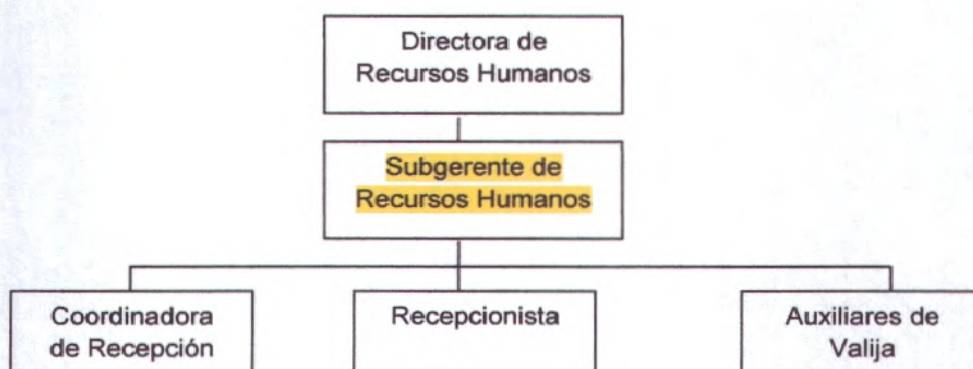
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Subgerente de Recursos Humanos
- **Área a la que pertenece:** Mando Medio
- **Departamento:** Administrativa – Recursos Humanos
- **Cargo al que reporta:** Directora de Recursos Humanos
- **Cargos a los que supervisa:** Coordinadora de Recepción, Recepcionista, Auxiliares de Valija

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Desarrollar las políticas de bienestar social acorde a los lineamientos de la Dirección de Recursos Humanos y controlar que se cumplan a cabalidad para mantener un buen clima laboral en las relaciones patrono-colaborador

4.- RESPONSABILIDADES

- Atender las necesidades del personal en lo concerniente a su bienestar
- Manejar los seguros médicos privados (salud, transmedical), comisariatos, farmacias
- Coordinar e informar a los empleados respecto a los beneficios adicionales que ofrece la empresa (seguro privado y tarjetas comisariato, farmacias, etc.)
- Coordinar con el broker del seguro privado todos los trámites del personal
- Participar en la inducción del personal nuevo
- Controlar las Vacaciones, permisos médicos
- Coordinar trámites de Reembolso y servicios con el broker y control de factura de los mismos
- Fijar los descuentos de las cuentas personales

- Registrar y revisar las vacaciones (no gozadas) del personal y elaborar calendario de vacaciones
- Coordinar las Prácticas estudiantiles
- Establecer convenios con librerías, ópticas y demás proveedores
- Mantener actualizada toda la documentación del personal de Provica
- Coordinar al personal de Valija y asegurar el buen funcionamiento del correo interno de la compañía.
- Coordinar los expresos de las plantas para el personal
- Coordinar los exámenes médicos de control de personal fijo.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Asistentes Administrativos - Recursos Humanos, Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas, Legal, Gerencia de Seguridad y Auditoria

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores médicos, farmacias, ópticas, comisariatos, IESS, Riesgos de trabajo y ministerio de trabajo

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Procesos de Bienestar social con aprobación de la Directora de RRHH

DECISIONES QUE CONSULTA

- Pagos de días adicionales de vacaciones, aprobación de crédito para empleados

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 35 a 55 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 4 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior en Recursos Humanos, Administración de empresas

➤ **Conocimientos:** Historia Laboral, Contratos de trabajo, Nuevas Reformas Laborales y del IEES

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Capacidad de planificación y de organización	A
Capacidad de entender a los demás	A



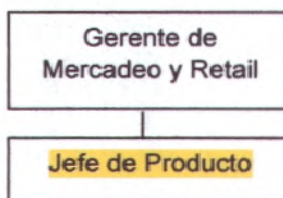
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de de producto
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Comercial – Mercadeo
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de Mercadeo
- **Cargos a los que supervisa:** N.A.

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Ser el responsable del producto en sus diferentes etapas desde su concepción hasta su fin

4.- RESPONSABILIDADES

- Desarrollar estrategias comerciales y de mercado en equipo con los gerentes comerciales
- Velar por la maximización de los márgenes del producto y el reforzamiento e implementación de otras estrategias encaminadas a prolongar su existencia
- Detectar la existencia de una necesidad o deseo por satisfacer por parte de un grupo de consumidores o segmento de mercado lo suficientemente amplio como para compensar el esfuerzo de la creación de un producto y su lanzamiento.
- Definir el mix de acciones típicas de mercado lo que incluye el desarrollo o definición del producto, estudio de precios, plan de promoción y lanzamiento además de estudiar el canal de distribución adecuado.
- Verificar que en el segmento objetivo se haya provocado la rotación del producto de manera efectiva.
- Identificar nuevas oportunidades para productos ya existentes.
- Identificar, especificar y cuantificar las oportunidades actuales del mercado para dichos productos y otros nuevos.

- Involucrar a otros departamentos de la empresa para la concepción, mantenimiento o relanzamiento de un producto que satisfaga al cliente en todas sus dimensiones (embalaje, paletizado, servicio postventa, etc.).
- Desarrollar y presentar tests previos al lanzamiento (de producto, de marca, etc.) para su estudio.
- Preparar especificaciones detalladas tanto de usuario como técnicas.
- Planificar y ejecutar el programa de desarrollo de producto como jefe de proyecto.
- Desarrollar una oferta de producto atractivo al cliente con una importante característica de diferenciación.
- Reforzar la reputación de la empresa con la oferta una buena relación calidad/precio de unos productos y servicios aptos para el fin para el que se adquieren.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Dirección Comercial, Operaciones, Compras, Producción, Tesorería

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores, Clientes, Instituciones Relacionadas

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Distribución de producto
- Estructura de Precios
- Promociones limitadas por tiempo
- Diseño de empaques
- Negociaciones con proveedores, en todo lo concerniente a su área

DECISIONES QUE CONSULTA

- Presupuestos
- Planes de acción

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 23 a 45 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos relacionados a ventas o mercadeo

Educación Formal: Educación Superior media en Ingeniería Agrónoma, Veterinaria, Comercial, Mercadeo

Conocimientos: Utilitarios y numéricos

Competencias:

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Adaptabilidad al cambio	B
Conocimiento de la industria y el mercado	B



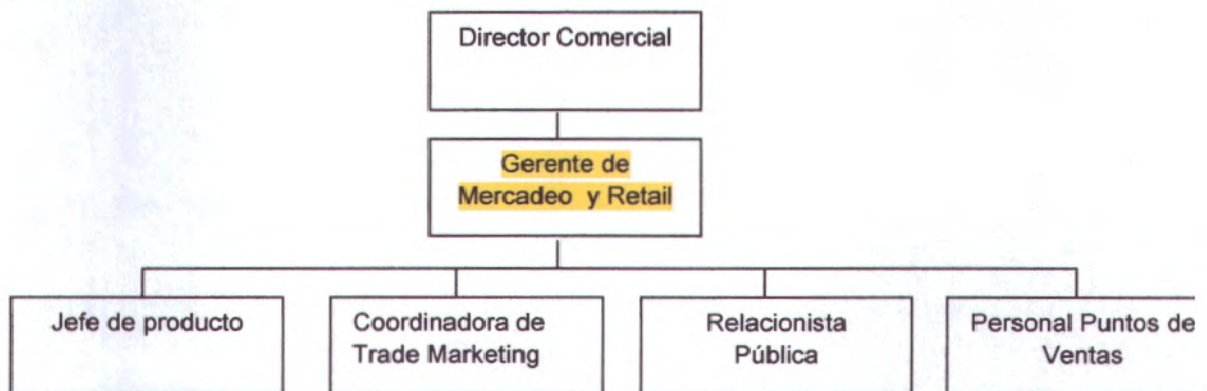
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de Mercadeo y Retail
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Comercial – Mercadeo
- **Cargo al que Reporta:** Director Comercial
- **Cargos a los que Supervisa:** Jefe de producto, Coordinadora de Trade Marketing, Relacionista Pública, Personal Puntos de Ventas

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Ser el responsable del producto en sus diferentes etapas de su ciclo de vida desde su concepción hasta su terminación

4.- RESPONSABILIDADES

- Dirigir estrategias comerciales y de mercado en equipo con los gerentes comerciales
- Calificar la existencia de una necesidad o deseo por satisfacer por parte de un grupo de consumidores o segmento de mercado lo suficientemente amplio como para compensar el esfuerzo de la creación de un producto y su lanzamiento.
- Supervisar, definir y controlar el mix de acciones típicas de mercado lo que incluye el desarrollo o definición del producto, estudio de precios, plan de promoción y lanzamiento además de estudiar el canal de distribución adecuado.
- Definir la estrategia de Comunicación de la Compañía interna y externamente.
- Desarrollar planes a largo plazo de productos, servicios e imagen de la compañía.
- Controlar y manejar el presupuesto de mercadeo
- Aprobar el lanzamiento de los nuevos productos.

- Velar por las ventas totales de los almacenes, estableciendo metas de ventas y crecimiento en conjunto con los Supervisores.
- Incrementar la participación de ventas de contado en todas las agencias.
- Establecer parámetros de medición de rentabilidad por agencia, por línea de producto y por espacio (m2), implementando correctivos donde sea necesario para maximizar el retorno para la empresa.
- Monitorear el mercado y la competencia identificando nuevas oportunidades.
- Elaborar inteligencia de mercados consiguiendo información de los clientes potenciales, de organizaciones claves y de la competencia identificando unidades de nuevos negocios y rentabilización de los actuales.
- Trabajar de la mano con los jefes de almacén, asegurando una sana y eficaz operación fomentando el trabajo comprometido en función de alcanzar un alto nivel de participación en el mercado.
- Evaluar permanentemente la oferta de los productos y servicio.
- Cuidar que el abastecimiento de productos en los Puntos de Venta sea satisfactorio en coordinación con logística.
- Maximizar los ingresos a través de servicio de mostrador y asistencia personal y técnica.
- Minimizar los índices de pérdidas.
- Velar por el cumplimiento de los procedimientos de inventarios semanales y mensuales por el personal de almacenes para garantizar un control total del inventario.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Personal de Agripac en general

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores, Clientes, Instituciones Relacionadas

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Temas relacionados a mejorar y optimizar los resultados en las funciones propias de su puesto.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Presupuestos
- Planes de acción

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 35 a 45 años
- **Sexo:** Indistinto

- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior completa en Ingeniería en administraciones de empresas, comerciales o afines.
- **Conocimientos:** Utilitarios, ventas, mercado empresarial
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Manejo de relaciones de negocios	A
Pensamiento conceptual	B



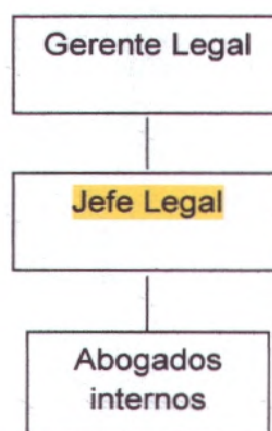
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de legal
- **Área a la que pertenece:** Administrativo.
- **Departamento:** Gerencia General- Legal
- **Cargo al que Reporta** Gerente de legal y Gerente General.
- **Cargo al que Supervisa:** Abogados internos

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO:

Ejercer la Procuración Judicial de Agripac S.A. y Afiliados, supervisar todas las gestiones de los abogados internos y externos; resolver aspectos legales de índoles administrativas y judiciales que se requiera

4.- RESPONSABILIDADES:

- Atender y patrocinar a la empresa en trámites administrativos y judiciales de carácter civil, penal, laboral, transito, administrativo, etc.
- Hacer que se cumplan con las metas impuestas por la Gerencia de Legal en lo concerniente a la recuperación de cartera.
- Vigilar las gestiones de abogados internos y externos.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS:

- Gerencia general, legal

6.- RELACIONES EXTERNAS:

- Magistrados de la Corte, Funcionarios de la Corte, autoridades públicas y privadas con las que se tenga relación.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA:

- Decisiones y condiciones en la relación contractual con Abogados Internos y Externos.
- Definir las estrategias técnicas judicial a llevarse en cada caso, según su particularidad.

DECISIONES QUE CONSULTA:

- Negociaciones con cliente consistentes en condonación de intereses, Daciones y forma de pago.
- Consulta al Gerente de Legal sobre la implementación de políticas del Departamento Legal.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Derecho
- **Conocimientos:** Utilitarios, manejo de derecho civil, comercial, laboral y penal
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Impacto e influencia.	A
Flexibilidad	C



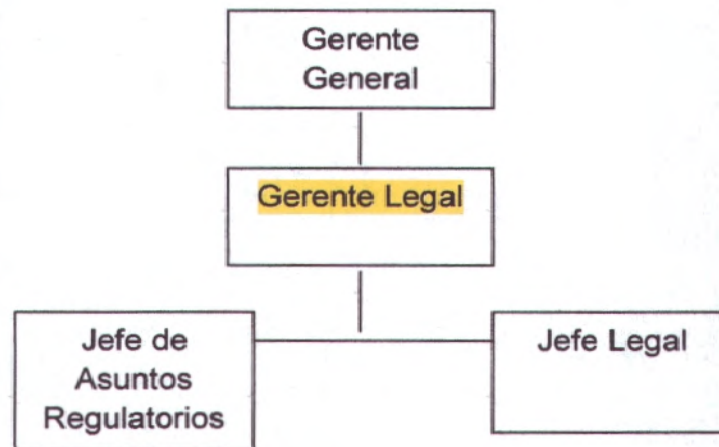
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente Legal
- **Área a la que pertenece:** Gerencial
- **Departamento:** Gerencia – Departamento legal
- **Cargo al que Reporta:** Gerente General
- **Cargo a los que Supervisa a:** Jefes de asuntos regulatorios, jefe del departamento legal.

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Proveer soporte legal para la operación de la empresa, decisiones de negocios, emprendimiento de nuevos negocios, coordinación de recuperación de cartera.

4.- RESPONSABILIDADES

- Ejercer la dirección del área legal y de asuntos regulatorios coordinando y supervisando las gestiones de los jefes de dichas áreas.-
- Ejercer en calidad del secretario del directorio de agrupac s.a. y empresas filiales.-
- Asesorar legalmente al directorio de agrupac s.a.
- Controlar las gestiones de los abogados internos y externos.
- Ejercer en calidad de vocero oficial de la empresa ante autoridades y prensa.
- Revisar los contratos comerciales de agrupac s.a. tanto en Ecuador como en el exterior.

- Preparar y revisar políticas a ser aplicadas por el departamento legal en materias tales como laboral, tributario y contratación comercial.-
- Manejar relaciones de la empresa con autoridades gubernamentales.-
- Coordinar el apoyo del departamento legal a otros departamentos.
- Asesorar a la empresa en materia laboral
- Asesorar a la empresa en sus actividades en el exterior.
- Supervisar y controlar el departamento de registros y regulatorio y propender a un mejor desempeño en la obtención de registros de productos.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Directorio, gerente general, gerente de división
-

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Instituciones públicas, gremios nacionales e internacionales, abogados externos nacionales e internacionales

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA:

- Posición legal frente a situaciones derivadas de la operación de la empresa y de nuevos emprendimientos.

DECISIONES QUE CONSULTA:

- Impacto económico de recomendaciones legales. si las recomendaciones legales se ajustan o no a las expectativas económicas.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 50 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos similares

- **Educación Formal:** Educación superior con título de abogado de preferencia con postgrado
- **Conocimientos:** Utilitarios, leyes laborales, políticas y económicas
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Desarrollo de relaciones	B
Pensamiento conceptual	B

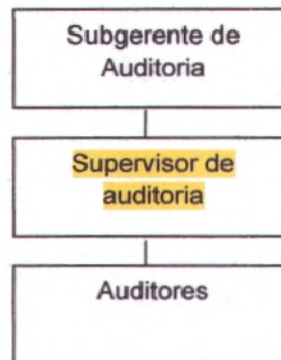


DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Supervisor de Auditoria
- **Área a la que pertenece:** Administrativo
- **Departamento:** Administrativa – Auditoria
- **Cargo al que Reporta:** Subgerente de Auditoria
- **Cargo a los que Supervisa:** Auditores internos

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Vigilar el cumplimiento de los procedimientos, procesos y funciones internas establecidas con la finalidad e salvaguardar los activos de la compañía.

4.- RESPONSABILIDADES

- Supervisar y monitorear el cumplimiento de las asignaciones dadas al grupo de auditores, dando énfasis principalmente a lo referente a las auditorias operativas/ Almacenes.
- Realizar las actividades asignadas en el registro “planificación de actividades por el cuatrimestre”
- Receptar, revisar y aprobar los informes de auditoría elaborados por los auditores sobre las visitas realizadas a los puntos de venta, previa distribución de las gerencias respectivas
- Supervisar y participar activamente en las labores que se desarrollen los auditores asignados en las visitas de los puntos de venta hasta la emisión del informe respectivo
- Mantener actualizados los registros
- Colaborar en las labores de auditorías financieras contables
- Aprobar el procedimiento para los reembolsos de viáticos de los auditores asignados a visitas de almacenes , previo envío al Subgerente de Auditoria de acuerdo a la tabal autorizadas por la gerencia General

- Atender requerimientos por parte de la Gerencia de Retail como de los supervisores con asuntos varios
- Elaborar un resumen cuatrimestral para la Gerencias respectivas en relación a las observaciones detectadas en los puntos de venta visitados
- Realizar auditorías solicitadas por las Gerencias, las cuales se encuentran fuera de la programación
- Elaborar el cuadro de cumplimiento mensual de los auditores
- Convocar al comité de riesgo, en caso de que resulten auditorias con salvedades que comprometan o involucren a los auditados, con el propósito de prevenir mayores contingencias
- Brindar seguimiento a los informes de auditoria
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Con todas las áreas de la compañía

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores y clientes
- Instituciones financieras
- Abogados externos
- Fiscales, Jueces, Inspectores de trabajo

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Convocar al comité de riesgo
- Evaluar el rendimiento de los auditores internos
- Asignar auditores encargados, para realizar labores sorpresivas
- Aprobar los informes de auditoría, previa distribución a los directivos
- Aprobar las recomendaciones sugeridas procurando su ejecución

DECISIONES QUE CONSULTA

- Resultados de los informes de auditoria

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 27a 40 años
- **Sexo:** Indistinto

- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior en CPA, Ingeniería Comercial, Economista
- **Conocimientos:** Utilitarios
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Orientación al servicio	B
Resolución de problemas	C
Capacidad analítica	B
Capacidad de Planeación y organización	C
Motivación al trabajo	B
Competencias técnicas	Nivel
Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	B
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	B



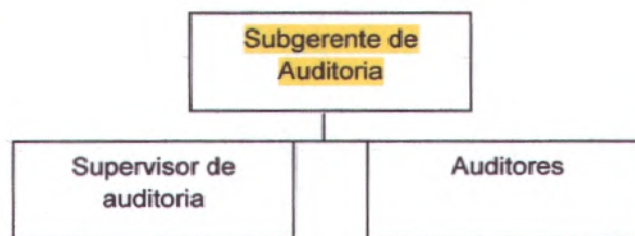
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Subgerente de Auditoria
- **Área a la que pertenece:** Mandos Medios
- **Departamento:** Administrativa – Auditoria
- **Cargo al que reporta:** Gerente General
- **Cargos a los que Supervisa:** Supervisor de auditoría y auditores

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Vigilar el cumplimiento de los procedimientos, procesos y funciones internas establecidas con la finalidad de salvaguardar los activos de la compañía supervisando de manera integral las labores de las diferentes áreas.

4.- RESPONSABILIDADES

- Planificar las actividades a realizar por cada cuatrimestre del equipo de auditores, entendiéndose: visitas a puntos de venta, labores en Plantas, evaluación de saldos de clientes, revisiones administrativas, financieras; incluidas las del supervisor de auditoría previa aprobación de la gerencia general
- Atender requerimiento de revisión de las distintas áreas del grupo Corporativo
- Colaborar con las labores de revisión de puntos de ventas, plantas, evaluación de cartera y demás revisiones
- Aprobar el pago de los reembolsos de viáticos de los auditores, previa revisión por parte del Supervisor de Auditoria, los mismos que son informados mensualmente a la Gerencia General, como el pago por alquiler de vehículos para los casos que aplique
- Supervisar y ejecutar las labores en el Grupo Corporativo en lo relacionado a SGI
- Supervisar de manera general las labores ejecutadas en Plantas

- Supervisar y controlar la creación y/o actualización de los manuales de procedimientos internos del Grupo Corporativo.
- Elaborar con el equipo de auditores designados a las revisiones financieras el plan de trabajo, enfoque, metodología, expectativas y objetivos de las revisiones a ejecutarse, supervisando el avance de las revisiones hasta la emisión del informe respectivo
- Detallar el número de las visitas a almacenes
- Participar en las reuniones de implementación del proyecto SAP.
- Otorgar claves para descuentos superiores al 20% y promociones previo a autorización de la Gerencia o Director Comercial
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerencias Departamentales
- Gerencia General

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores y clientes
- Instituciones financieras
- Abogados externos

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Planificar las labores a ejecutar por parte de equipo de manera cuatrimestral
- Evaluar el rendimiento de los de los auditores en coordinación con el gerente de auditoría
- Asignar a los auditores para realizar labores sorpresivas
- Procedimientos a aplicar en los procesos de revisión en lo relacionado a la cartea de clientes
- Medición del mejoramiento continuo dentro del SGI

DECISIONES QUE CONSULTA

- Análisis del desarrollo de las revisiones realizadas con la Gerencia General

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 27a 40 años

- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior en CPA, Ingeniería Comercial, Economista
- **Conocimientos:** Utilitarios, SGI
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Capacidad de planificación y de organización	A
Temple	A



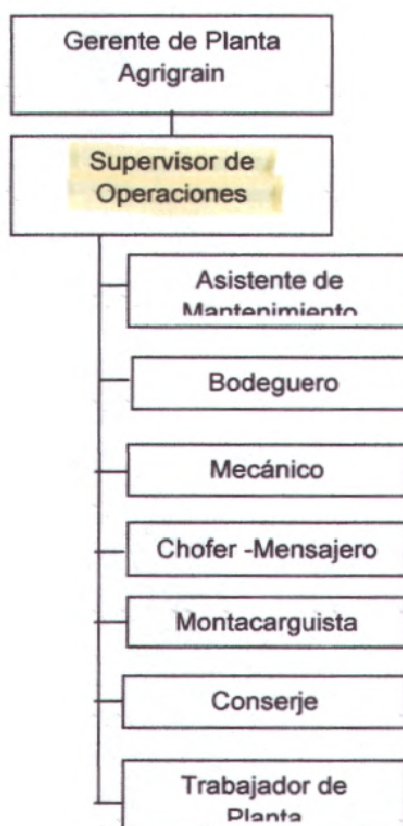
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Supervisor de Operaciones
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Operaciones – Planta Agrigrain
- **Cargo al que Reporta :** Gerente de Planta Agrigrain
- **Cargo al que Supervisa:** Asistente de Mantenimiento, Bodeguero, Chofer-Mensajero, Montacarguista, Mecánico, Trabajador de Planta, Conserje.

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Supervisar y coordinar el cumplimiento de los programas de proceso dentro de los parámetros de cantidad, asegurando de esta manera la eficiencia de los Inventarios de Granos – Semillas, y rentabilidad de la operación del acopio de granos – semillas.

4.- RESPONSABILIDADES

- Supervisar el cumplimiento de Manuales de Procedimientos Internos (MPI) de la Planta
- Supervisar el cumplimiento de reportes de proceso, para evaluar oportunamente las medidas operativas en la Operación.

- Supervisar las Buenas Prácticas de Manufactura en los procesos productivos
- Coordinar con el Coordinador de Seguridad Industrial los trabajos diarios a desarrollarse según los programas establecidos
- Evaluar, informar y coordinar los avances, eficiencia y nuevos procesos productivos diariamente con la Gerencia.
- Controlar y elaborar reportes de todos los procesos productivos de la Planta
- Controlar el buen uso de los equipos de Seguridad Industrial
- Coordinar labores del personal de seguridad física.
- Coordinar, planificar y elaborar distributivos semanales para los Procesos Productivos Internos y Externos de la Planta.
- Coordinar los turnos y actividades del personal operativo del área y mantener el control diario de registros de secado, y el envío de derivados de semillas a silos Victoria., **viene de Analistas.**
- Coordinar y Supervisar mantenimiento de Limpieza general de áreas de la Planta, y controlar, Emitir y Supervisar órdenes de Trabajo del personal interno
- Controlar eficientemente, y reportar los Inventarios de Granos- Semillas para mantenimientos y operaciones de las plantas
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente de Planta, Asistente Administrativo, Asistente Administrativo de RR. HH: Coord. de Seguridad Industrial, Coord. De Mantenimiento, Personal operativo de planta.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores, clientes, Provica

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Emisión de ordenes de trabajo con personal interno y tiempo de duración de los trabajos y operaciones
- Delegación a los actores de los trabajos con personal de la Planta

DECISIONES QUE CONSULTA

- Elaboración de ordenes de trabajo para contratistas externos
- Coordinación de trabajos y mantenimientos con personal externo
- Elaboración del distributivo semanal del personal operativo
- Decisión en las programaciones de proceso

ESPECIFICACION DEL PUESTO**PERFIL**

- **EDAD:** De 22 a 40 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínima de 1 año en puestos similares o relacionados con el área
- **Educación Formal:** Educación superior media en Administración Agropecuaria, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería en Alimentos o afines
- **Conocimientos:** Utilitarios, Conocimientos Básicos de Normas ISO, Control de procesos y Calidad en la industria, Agro alimenticia y Administración.
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Colaboración	C
Calidad del trabajo	B



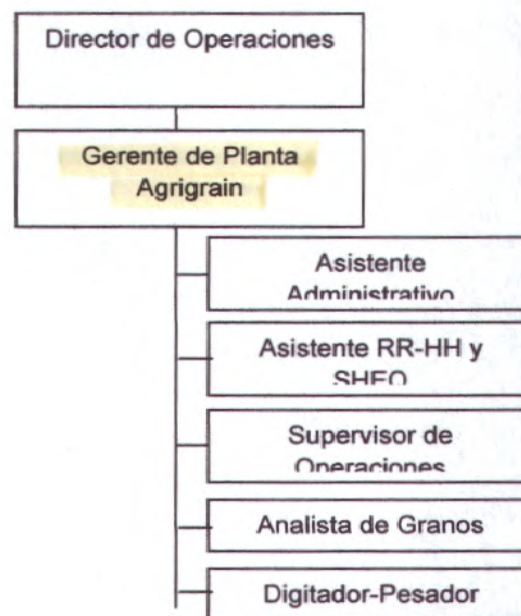
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de Planta Agrigrain
- **Área a la que pertenece:** Gerencial
- **Departamento:** Operaciones – Planta Agrigrain
- **Cargo al que Reporta:** Director de Operaciones
- **Cargo al que Supervisa:** Asistente Administrativo, Asistente RRHH-SHEQ, Supervisor de Operaciones, Analista de Granos, Digitador-Pesador.

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Gerenciar los procesos administrativos y operativos establecidos en la planta, mejorando las eficiencias y teniendo un estricto control de las instalaciones como del inventario de granos de la planta

4.- RESPONSABILIDADES

- Responder por el eficiente control del inventario de la Planta.
- Efectuar Presupuestos, Compras, Procesos, Venta de Productos, en coordinación con la Dirección de Operaciones.
- Coordinar el despacho de productos entre las plantas (Silos Victoria, Balanfarina, Agrigrain) y Almacenes y Centros de Acopios.
- Elaborar y controlar que el personal cumpla Normas y Plan de Seguridad Industrial.
- Supervisar control estadístico de compras y despachos de granos mensual y anualmente.
- Coordinar el flujo de entrega de granos a proveedores y clientes.
- Coordinar con Director de Operaciones el mantenimiento preventivo y correctivo eléctrico y mecánico de la Planta y Silos Victoria, ejecutando los planes propuestos.

- Llevar a cabo la programación del chequeo y calibración de las Básculas de las plantas y del Equipo de Medición de los laboratorios.
- Autorizar y Supervisar la emisión de órdenes de combustible para consumo de las secadoras de las plantas.
- Autorizar y Supervisar el pago a proveedores de granos, materiales y suministros, así como cruces de deudas.
- Controlar reportes de la toma de inventarios de las plantas.
- Autorizar órdenes de compra de materiales y de pilado para la Planta y Silos Victoria.
- Autorizar Órdenes de despacho a los clientes (interno / externo).
- Controlar y evaluar procesos de recepción y beneficio de Semillas
- Coordinar con Dirección de Operaciones, el apoyo logístico para la movilización de granos en las temporadas de cosecha.
- Controlar y evaluar el consumo de combustible y energía eléctrica en operaciones de procesos.
- Controlar el fondo de Caja Chica asignado al Asistente Administrativo.
- Coordinar la eficiencia logística del personal de seguridad física (Provica)
- Coordinar con Dirección de Operaciones y Recursos Humanos sobre la contratación de personal de apoyo a las operaciones
- Controlar la eficiencia del servicio atención al cliente.
- Controlar presupuesto general de la Planta
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Coordinador de Operaciones & Calidad, Asistente Administrativo, Analista de Granos, Digitador – Pesador, Mecánico Operador, trabajador de Planta, división Semillas y Ciclo Corto, Dpto. de Compras, Recursos Humanos, Sistemas

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores, clientes en general, piladoras, contratistas entre otros

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Cumplimiento de metas propuestas

DECISIONES QUE CONSULTA

- Las concernientes al cargo

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 35 a 50 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Requeridos 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Comercial, Mecánica, Química, Industrial

- **Conocimientos:** Office, Normas de ISO9001-2000, ISO14000
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Innovación	C
Conocimiento de la industria y el mercado	C



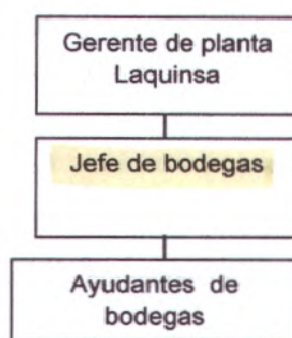
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Jefe de Bodega
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Operaciones - Bodega Laquinsa
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de planta Laquinsa
- **Cargo a los que Supervisa:** Ayudantes de bodega

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Coordinar las actividades de las bodegas y almacenes de la planta para controlar el movimiento correcto de productos.

4.- RESPONSABILIDADES

- Verificar la llegada de la mercadería por importación y compra local
- Coordinar los despachos de materia prima a producción
- Crear trasposos de entregas a productos a Celtec
- Coordinar almacenamientos de materias primas en bodegas y producto terminado en almacenes
- Verificar y recibir productos terminados de producción
- Mantener como responsable el despacho de material de empaque para producción Laquinsa y reembarques a Celtec así como de la codificación de etiquetas por veta local y exportación de productos terminados
- Supervisar el pesaje de las materias primas que se utilizan en producción para cada lote
- Controlar la cantidad de litros producidos en maquila a terceros y entrega del producto terminado.
- Receptar y controlar los tanques vacíos que llagan de Agripac
- Supervisar el trabajo realizado por los auxiliares de bodega
- Responsabilizarse por los inventarios físicos
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente de Planta, producción, control de calidad, mercadeo

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores externos

7.- DECISIONES:**DECISIONES QUE TOMA**

- Temas relacionados a mejorar y optimizar los resultados en las funciones propias de su puesto.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Tipo de materia prima a utilizarse, despachos de productos y ventas de tanques.

ESPECIFICACION DEL PUESTO**PERFIL**

- **EDAD:** 25 a 35 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 1 año en cargos similares
- **Educación Formal:** Bachiller técnico industrial
- **Conocimientos:** Utilitarios, Control y manejo de Inventarios
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Franqueza – Confiabilidad – Integridad	A
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	B



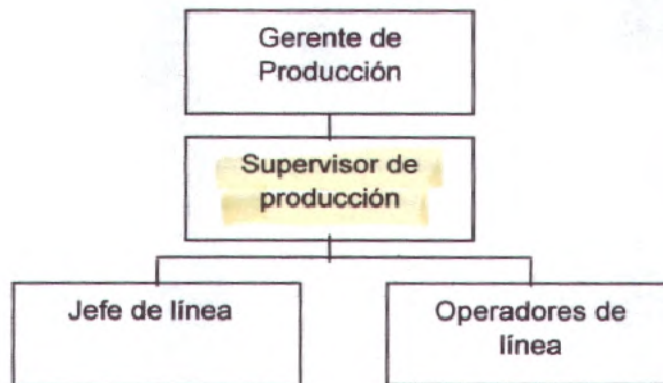
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Sembramos confianza

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Supervisor de Producción
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Operaciones- Producción Laquinsa
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de Producción
- **Cargos a los que Supervisa:** Jefes de línea y operadores de línea

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Cumplir con las funciones a su cargo y asistir en los requerimientos del gerente Producción

4.- RESPONSABILIDADES

- Supervisar y verificar los procesos de producción con orden de trabajo.
- Mantener informado al Gerente de Producción sobre variaciones significativas en el control de la producción.
- Solicitar materia prima al Jefe de Bodega
- Solicitar material de empaque a Jefe de Bodega.
- Entregar mercadería a la Bodega de Producto Terminado.
- Controlar que el personal bajo su responsabilidad cumpla a cabalidad con los procedimientos e instrucciones operativas
- Optimizar las líneas de producción.
- Coordinar con el supervisor de mantenimiento los mantenimientos correctivos en las áreas de producción.
- Realizar Órdenes de Trabajo según el programa de producción.
- Asegurar el buen uso y funcionamiento de los equipos de Producción.
- Mantener en excelentes condiciones de aseo y orden en el área de producción
- Liquidar lotes de producción Laquinsa y virtual Agripac
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Personal operativo de la planta

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores y maquila

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Revisar que los trabajos asignados al personal de producción se estén ejecutando correctamente

DECISIONES QUE CONSULTA

- Las concernientes al cargo

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:**
23 a 30 años
- **Sexo:**
Masculino
- **Estado Civil:**
Indistinto
- **Experiencia:**
Mínimo 6 meses en cargos similares
- **Educación Formal:**
Educación superior media en Ingeniería Industrial o Química y/o afines
- **Conocimientos:**
Utilitarios, Normas de calidad, seguridad industrial
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Colaboración	A
Calidad del trabajo	A



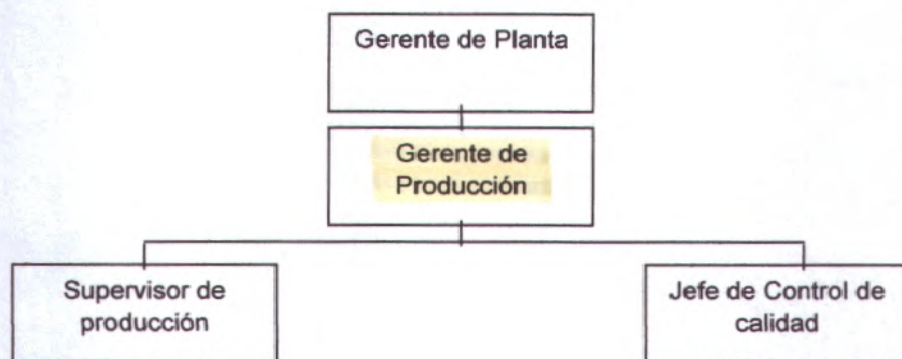
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de Producción
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Operaciones- Producción Laquinsa
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de Planta
- **Cargo al que Supervisa:** Supervisor de producción y Jefe de control de calidad

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Gestionar los procesos, mantenimientos, proyectos, manejo de personal y recursos basados en optimizar la producción

4.- RESPONSABILIDADES

- Coordinar y revisar el trabajo realizado por el departamento de producción.
- Emitir y dar mantenimiento a las formulas de los productos.
- Planificar de la producción según los requerimientos.
- Controlar los métodos y tiempos de trabajo.
- Revisar el trabajo realizado por el departamento de control de calidad.
- Emitir certificados de composición para registros.
- Revisar los trabajos de Mantenimiento realizados en las áreas de producción.
- Coordinar el flujo y distribución de las materias primas y materiales de empaque utilizados en la producción
- Coordinar la gestión de los procesos de producción y de productos reprocesados, semiterminados y terminados.
- Realizar la investigación e innovación tecnológica.
- Realizar el desarrollo e investigación de productos o servicios.
- Prevenir los riesgos laborales..
- Mantener en excelentes condiciones de aseo y orden el área de trabajo
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Departamento de Control de Calidad, Financiero Laquinsa, importaciones y exportaciones, compras (Agripac), ventas, técnico Laquinsa-Agripac, registros (Agripac)

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Entidades públicas y de control, clientes locales, empresa de registros

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Diseño del tiempo que se requiere para ejecutar la producción
- Cambio de formulaciones en producción por cambio de materia prima o de procedimientos
- Aprobación de nuevos proveedores de materia prima y servicios

DECISIONES QUE CONSULTA

- Proyecciones de Costos de maquila y productos
- Aprobación de proyectos

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 23 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación Superior en Química Farmacéutico
- **Conocimientos:** Equipos de Laboratorio, Manejo de Utilitarios, Normas Nacionales e Internacionales de calidad
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Conocimiento de la industria y el mercado	B
Innovación	B

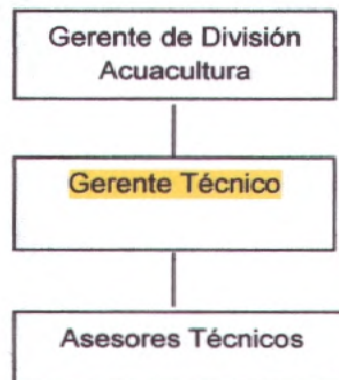


DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente Técnico
- **Área a la que pertenece:** Gerente
- **Departamento:** Comercial – División Acuicultura
- **Cargo al que Reporta:** Gerente de División Acuicultura
- **Cargo al que Supervisa:** Asesores Técnicos

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Manejar parte técnica de los productos de acuicultura de Agripac, hacer proyectos, desarrollo e investigación de los mismos. Brindar soporte a la Gerencia Comercial de la División.

4.- RESPONSABILIDADES

- Hacer pruebas, ensayos, protocolos e investigación de productos de la compañía.
- Desarrollar e investigar los productos de Acuicultura.
- Realizar los brochures y todo lo concerniente para sacar permisos pertinentes
- Dar charlas de capacitación sobre productos nuevos y forma de aplicación a clientes internos y externos
- Capacitar a los aspirantes que participen en la escuelita de Agripac.
- Estudiar la rentabilidad de productos
- Dar soporte en reclamos especializados de productos al equipo de ventas
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Dpto. de Fertilizantes, Balanfarina, Dpto. Comercial

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores, laboratorios del medio, medios de comunicación y clientes.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Coordinar fechas para charlas o reuniones con clientes o colaboradores
- Variación de las diferentes fórmulas de fertilizantes
- Envío de análisis de control a laboratorios independientes de confiabilidad y prestigio garantizado para corroborar nuestros datos y de los proveedores.
- Gestionar la adquisición de equipos técnicos para el desarrollo del laboratorio de campo.
- Establecer nuevas técnicas para actualizar la realización de análisis patológicos, de agua o microbiológicos.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Análisis costos
- Solicitar la cantidad permitida para dar a conocer nuestra línea, ofreciendo productos para un ensayo y se verifique su efectividad.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Estudio Superior en Acuicultura o Biología
- **Conocimientos:** Utilitarios, Manejo de proyectos en producción e investigación en camaroneras o tilapia, Ingles intermedio

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Capacidad de planificación y de organización	B
Adaptabilidad al cambio	B



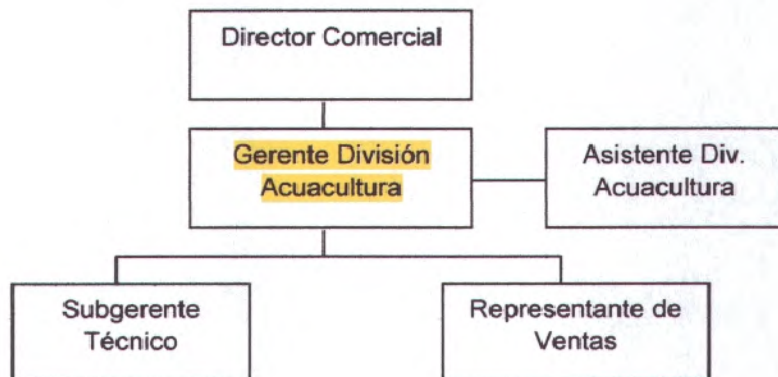
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de División Acuicultura
- **Área a la que pertenece:** Gerente
- **Departamento:** Comercial- Vtas. Acuicultura
- **Cargo al que Reporta:** Director Comercial
- **Cargo al que Supervisa:** Subgerente Técnico, Representantes de Ventas, Asistente Acuicultura

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Definir y dirigir las políticas y gestiones de la comercialización de todos los productos en el mercado nacional e internacional de la división, Responde por la cobertura del producto, mercado precio, promoción, distribución y publicidad. Responsable de dirigir el cumplimiento de las cláusulas 4.3 y 4.19 de la ISO 9002:1994

4.- RESPONSABILIDADES

- Elaborar presupuestos de ventas de la División
- Planificar el abastecimiento de cada uno de los productos de la División
- Elaborar presupuestos de gastos de publicidad y promociones
- Realizar investigaciones de mercado para el desarrollo de nuevos productos
- Establecer políticas de trabajo y estrategia que permita incrementar las ventas y ampliar la cobertura a nivel nacional
- Controlar que todas las actividades de la División estén enmarcadas dentro de las normas establecidas por la empresa respecto de la relación Agripac clientes.

- Controlar los gastos de ventas de la División con el objetivo de incrementar la utilidad de la empresa
- Participar del trabajo de campo con los asesores técnicos
- Visitar a clientes y brindarles asesoría técnica y comercial
- Organizar conferencias técnicas periódicas, dirigidas a distribuidores y clientes
- Realizar viajes periódicos a cada zona con el fin de hacer sondeo de mercado y detectar todas las necesidades de nuestros clientes
- Programar reuniones mensuales con la fuente de ventas para analizar situación del mercado, políticas de precios, requerimientos, metas ventas, resultados, etc.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Crédito y Cobranza, Sistemas, Compras, Planta, Contabilidad, Importaciones

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Clientes y proveedores por la venta de productos o brindar información

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Otorgar el 16% de descuentos a clientes
- Promociones de productos
- Permisos de personal a cargo
- Aceptar o rechazar devolución de mercadería

DECISIONES QUE CONSULTA

- Descuentos mayores al 16%
- Autorización de créditos

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos similares

- **Educación Formal:** Estudio Superior en Acuicultura o Biología
- **Conocimientos:** Utilitarios, Manejo de mercado, cultivo de camarón y Laboratorio de larvas, Ingles intermedio
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Perseverancia	B
Conocimiento de la industria y el mercado	B



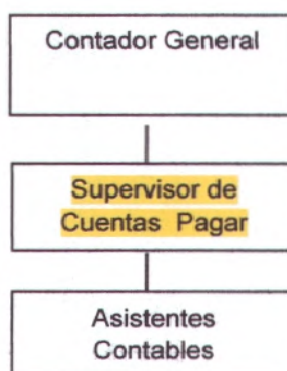
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Supervisor de Cuentas por Pagar
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Financiero - Contabilidad
- **Cargo al que Reporta:** Contador General
- **Cargo al que Supervisa:** Asistentes contables

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Control y Supervisión de los rubros: Ingresos por Ventas (Anexos Bancarios), Conciliaciones Bancarias, Transferencias, pagos a proveedores nacionales, extranjeros (Departamento Financiero).

4.- RESPONSABILIDADES

- Revisar y supervisar los registros contables bancarios.
- Revisar y realizar los reordenamientos contables por los diferentes conceptos que utiliza el departamento de Cartera en relación a los cruces de cuentas.
- Revisar, registrar y conciliación de las empresas relacionadas: Laquinsa – Balanfarina – Proman.
- Registrar y controlar las operaciones Bancarias (Préstamos).
- Registros de las devoluciones por diferentes conceptos del rubro de Seguros
- Supervisar a los asistentes contables asignados
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Con toda la empresa

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Con clientes, proveedores locales, relacionadas.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- En los registros contables bancarios según la aplicación de la L.O.R.T.I

DECISIONES QUE CONSULTA

- Registros que presenten ajustes considerables que afecten a los resultados finales del ejercicio. (Pérdida o Ganancia de la empresa).
- Cambios que mejoren el desempeño de una función del área contable de las personas a su cargo.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **Edad:** 25 a 36 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en CPA o Ingeniería comercial
- **Conocimientos:** Tributación, Normas Contables, Gastos acumulados
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Habilidad analítica	A
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	B



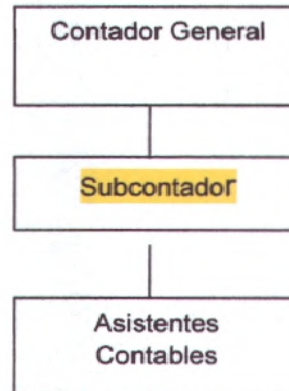
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Subcontador
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Financiero - Contabilidad
- **Cargo al que Reporta:** Contador General
- **Cargo al que Supervisa:** Asistentes Contables

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Control y Supervisión de toda la parte tributaria de la empresa

4.- RESPONSABILIDADES

- Revisar y supervisar los registros en función a las leyes tributarias vigentes.
- Realizar las declaraciones mensuales y anuales de impuestos de la empresa
- Registrar emisión de obligaciones.
- Registrar y conciliar Titularizaciones.
- Revisar, declarar y entregar retenciones del Impto. Renta en relación de dependencia
- Brindar ayuda en análisis en las diferentes funciones del área contable en el puesto que lo requiera.
- Reemplazar al Contador General en su Ausencia
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Con toda la empresa

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Con clientes y proveedores locales por aspectos tributarios

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- En los registros sobre aspectos tributarios para la correcta aplicación de la L.O.R.T.I
- En Respuestas a requerimientos del SRI

DECISIONES QUE CONSULTA

- Registros que presenten alguna contingencia tributaria
- Cambios que mejoren el desempeño de una función del área contable.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 25 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en CPA o Ingeniería comercial
- **Conocimientos:** Tributación, Normas Contables, Gastos acumulados
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Orientación al servicio	B
Resolución de problemas	C
Capacidad analítica	B
Capacidad de Planeación y organización	C
Motivación al trabajo	B
Competencias técnicas	Nivel
Toma de decisiones	A
Aprendizaje continuo	C



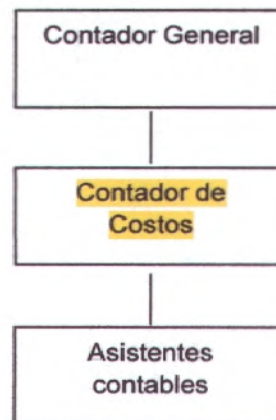
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Contador de Costos
- **Área a la que pertenece:** Administrativo
- **Departamento:** Financiero – Contabilidad
- **Cargo al que reporta:** Contador General
- **Cargo al que Supervisa:** Asistentes Contables

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Administrar contablemente el inventario de Mercaderías, material de Empaque y costos de Producción

4.- RESPONSABILIDADES

- Contabilizar y conciliar las compras locales
- Actualizar y modificar los costos de los productos
- Revisar los informes de Producción, Reenvase y Reformulaciones
- Analizar y conciliar las producciones en procesos de Semillas- Planta Proman
- Supervisar las labores de los asistentes que realizan actividades afines
- Analizar y mantener saldos de las cuenta gastos de Importación por pagar
- Analizar y mantener saldos actualizados de la cuenta de inventario
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Planta Agripac Guayaquil y Quito, Compras, Bodegas, Producción Logística y Operaciones

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores de Mercaderías, Proveedores de Servicios Aduaneros.

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Registros y consulta a terceras personas tanto internas y externas

DECISIONES QUE CONSULTA

- Registros contables que afecta significativamente los Estados Financieros

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 25 a 35 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en CPA, Ingeniería Comercial, Economía
- **Conocimientos:** Costos y sistemas promedio
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Orientación al servicio	B
Resolución de problemas	C
Capacidad analítica	B
Capacidad de Planeación y organización	C
Motivación al trabajo	B
Competencias técnicas	Nivel
Manejo de relaciones de negocio	C
Pensamiento conceptual	D



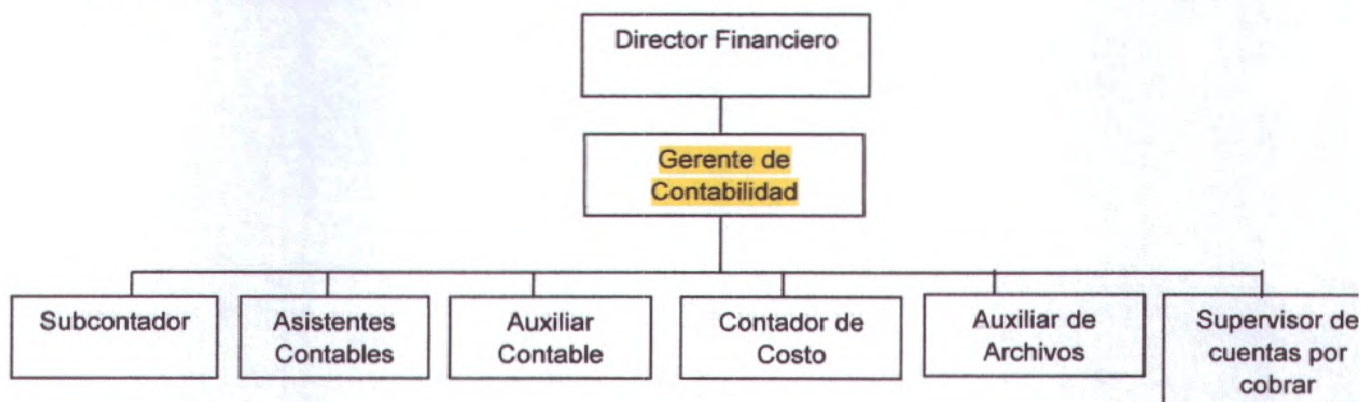
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de Contabilidad
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Financiero- Contabilidad
- **Cargos a los que Reporta:** Director Financiero
- **Cargos a los que Supervisa:** Subcontador, asistentes contables, auxiliar contable, contador de costos, Auxiliar de archivos, supervisor de cuentas por cobrar.

2.- ORGANIGRAMA



3.- RESUMEN DEL CARGO

Cumplir con las obligaciones contables y ante el SRI

4.- RESPONSABILIDADES

- Preparar los estados financieros
- Supervisar la distribución de las actividades de las asistente contables y archivo
- Realizar pagos de renovaciones, actualizaciones de los documentos legales, como son CCO, Contraloría general del Estado, NO moroso BNF, RUC.
- Preparar la documentación semestral para la superintendencia de compañías
- Atender a los auditores externos, Agentes fedatarios del SRI, proveedores, clientes, etc.
- Aprobar conciliaciones bancarias.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Asistentes, Jefes, Gerentes, sucursales, representante de ventas

6.- RELACIONES EXTERNAS

- SRI, Superintendencia de Compañías, proveedores, cliente, Auditores externos

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Todo lo relacionado con registros, por reordenamientos, ajustes, provisiones, amortizaciones contables, Distribución de funciones.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Pagos de impuestos, tasas, etc., Ingreso de nuevos asistentes y-o reemplazos

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 30 a 45 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en CPA
- **Conocimientos:** Conciliaciones bancarias, Gastos acumulados, Normas contables NIIF, Tributación, Reembolsos de cajas chicas
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Impacto e influencia.	A
Pensamiento conceptual	B



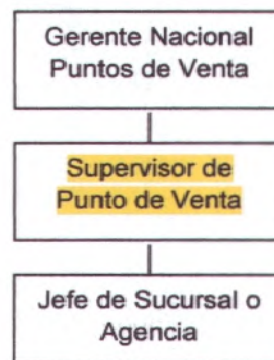
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Supervisor de Puntos de Venta
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Puntos de Venta- Comercial
- **Cargo al que Reporta:** Gerente Nacional Puntos de Venta
- **Cargo al que Supervisa:** Jefes de Sucursales y Agencias

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Apoyar y controlar al personal de Sucursales y Agencias, buscando la correcta administración con el fin de prevenir mal desempeño y conductas inapropiadas; asistir a la Gerencia de Puntos de Venta en la gestión, desarrollo y cumplimiento de metas para alcanzar los objetivos comerciales del Grupo Corporativo.

4.- RESPONSABILIDADES

- Visitar continuamente las Sucursales y Agencias asignadas, efectuando monitoreo permanente de las ventas al contado para que los colaboradores sepan que su desempeño y conducta es observado constantemente.
- Efectuar el control y verificación de documentación emitida en los Puntos de venta asignados.
- Llevar a cabo controles del inventario físico cíclicos o totales de la mercadería del Punto de Venta.
- Capacitar en normas de seguridad industrial y efectuar el control y cumplimiento de las mismas en Sucursales y Agencias.
- Coordinar con la Gerencia de Puntos de Venta la apertura de nuevas agencias y reubicación de las mismas dentro de la localidad u a otra.
- Realizar adecuaciones y mantenimientos de las Sucursales y Agencias, en base a la planificación anual efectuada en conjunto con la Gerencia y comunicada a Financiero y compras.

- Coordinar con la Gerencia de Puntos de Venta y con el Dpto. de Compras la adquisición de artículos para las Sucursales y Agencias.
- Verificar las conciliaciones de movimiento de stock entre matriz y Puntos de Venta que mantienen sistema DOS.
- Evaluar a los Jefes de Sucursales y Agencias por medio del formato Evaluaciones de Desempeño dispuesto por RR.HH.
- Realizar Selección de personal a ingresar a Puntos de Venta en coordinación con RR.HH.
- Capacitar al personal de los Puntos de Venta en el manejo administrativo, gestión de venta y coordinar entrenamiento técnico.
- Realizar inteligencia de mercado para estar informado de la competencia y transmitir al área comercial para su respectiva reacción.
- Velar por el eficiente abastecimiento y rotación de mercadería entre Sucursales, Agencias y Plantas del grupo, manteniendo permanente comunicación con los Jefes de Logística
- Negociar con propietarios de locales contratos de arriendos
- Coadyuvar en el trámite de permisos de funcionamiento de los Puntos de Ventas ante los respectivos organismos del Estado.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerencia y Asistente de Puntos de Venta, Sucursales y Agencias, Jefes de Logística, Plantas del grupo, Contabilidad, Sistemas, Auditoria, Recursos Humanos, Crédito, Administración de vehículos, Dpto. de compras.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Técnicos, Propietarios de locales, Instituciones Públicas

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Organizar reuniones de trabajo con los equipos.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Cambios de personal y reubicación de agencia

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 25 a 45 años
- **Sexo:** Indistinto

- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Agronómica, Veterinaria, Zootecnista o afines
- **Conocimientos:** Utilitarios, Administrativos
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Autocontrol	D
Confianza en sí mismo	B



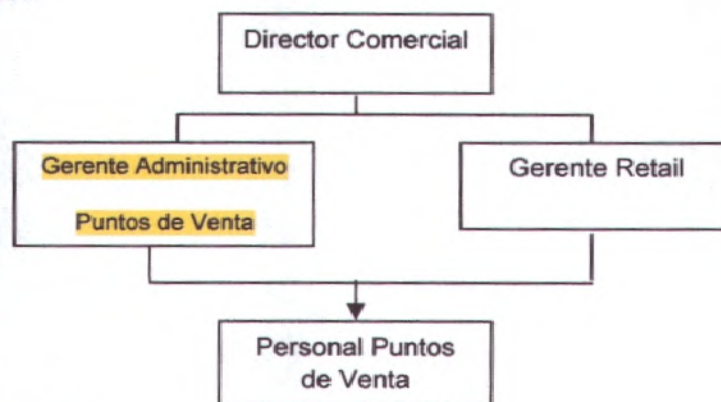
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente Administrativa Puntos de Venta
- **Área a la que pertenece:** Gerencia
- **Departamento:** Puntos de Venta- Comercial
- **Cargo al que Reporta:** Director Comercial
- **Cargo al que Supervisa:** Personal Puntos de Venta

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Velar por el cumplimiento de normas, procedimientos e imagen institucional de los Puntos de Venta del Grupo Corporativo; coordinando a la vez con los Líderes de Puntos de Venta las acciones que garantizan la eficiente atención y servicio a clientes, abastecimiento, rotación y exhibición adecuada de productos para la consecución del cumplimiento de metas de ventas al contado y plan de expansión.

4.- RESPONSABILIDADES

- Planificar y ejecutar la apertura de nuevas agencias.
- Vigilar por el buen desempeño y hábitos laborales del personal de Puntos de Venta.
- Disponer el mantenimiento de los Puntos de Venta (instalaciones, pintura, letreros, vallas, etc.) y acondicionar con lo suficiente y necesario a los nuevos para garantizar su funcionamiento exitoso.
- Visitar a los Puntos de Venta para constatar el cumplimiento de normas y funciones de los colaboradores, receptor requerimientos y novedades para disponer soluciones.
- Coordinar con RR.HH. en la planificación, organización y ejecución del Curso Intensivo de Capacitación en Tecnologías Agrícolas y Áreas Afines (Escuelita Agripac).

- Delinear la carrera de promoción dentro de la organización del personal de Puntos de Venta.
- Negociar las renovaciones de contratos de arrendamientos para los Puntos de Venta y disponer su inscripción en los Juzgados respectivos.
- Elaborar y hacer cumplir el calendario anual de vacaciones del personal de los Puntos de Venta.
- Velar por las normas de seguridad industrial e integridad de los Puntos de Venta.
- Hacer cumplir con los procedimientos del Sistema de Gestión integrado (calidad, seguridad y medio ambiente) y con procedimientos de seguridad internos para evitar robos y pérdidas.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Directores, Gerentes, Líderes de Puntos de Venta, Auditoria, Contabilidad, Sistemas, Sucursales y Agencias.

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Proveedores Varios

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Designación y cambio de colaboradores en cada Punto de Venta y todo lo relacionado a sus actividades.
- Apertura de nuevas Agencias

DECISIONES QUE CONSULTA

- Presupuesto para compra de terrenos, locales, construcción o acondicionamiento de Puntos de Venta, nuevos cargos.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 40 a 55 años
- **Sexo:** Masculino
- **Estado Civil:** Indistinto

- **Experiencia:** Mínimo 7 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Ingeniería Agronómica o afines
- **Conocimientos:** Utilitarios, Retail Marketing, Habilidades Gerenciales
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Desarrollo de relaciones	A
Alta adaptabilidad – flexibilidad	B



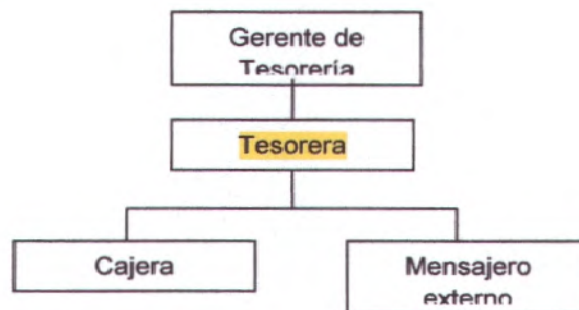
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Tesorera
- **Área a la que pertenece:** Jefatura
- **Departamento:** Financiera - Tesorería
- **Cargos al que Reporta:** Gerente de Tesorería
- **Cargos a los que supervisa:** cajera, mensajer externo

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Distribuir y optimizar el manejo de flujo de fondos del Grupo (Agripac, Laquinsa y Balanfarina)

4.- RESPONSABILIDADES

- Llevar un control diario de los saldos bancarios de todas las cuentas del Grupo, esto incluye verificar los cheques cobrados día a día (conciliación diaria de todas las cuentas)
- Controlar el vencimiento de todas las obligaciones bancarias y del exterior del grupo Agripac
- Registrar en el Banco Central los préstamos otorgados por entidades Bancarias del Exterior, al igual que los pagos o abonos que se efectúan por dichas operaciones
- Pagar las obligaciones bancarias (Préstamos, Cartas de Crédito, Cobranzas, Avals, etc.) del Grupo
- Pagar a proveedores del exterior a través de Transferencias electrónicas y/o cartas, envío de información de los pagos y atención de necesidades de estos proveedores.
- Programar y aprobar el pago a los proveedores locales, a través del Sistema de Pagos – Banco Internacional, Banco Pichincha y/o cheques.

- Realizar transferencias internas a todas las cuentas del grupo ya sea para pago de sueldos, compra de granos, etc. (Electrónicas y/o Cartas).
- Enviar prendas comerciales a las instituciones bancarias para el proceso de operaciones varias.
- Realizar seguimiento de las operaciones de crédito con las instituciones bancarias por Préstamos, Hipotecas, Auales, Inspecciones de Mercaderías)
- Coordinar con Dpto. de Compras y con Bancos la aprobación para la emisión de cheques (formularios continuos)
- Atender a Proveedores Locales y del Exterior
- Elaborar diariamente el reporte de pagos realizados
- Elaborar mensualmente el cuadro de obligaciones bancarias.
- Mantener un archivo ordenado de las comunicaciones enviadas a los bancos y otras instituciones con los soportes respectivos
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Con todas las áreas y divisiones

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Oficiales de Crédito y Asistentes de Instituciones bancarias , Proveedores locales, Proveedores del exterior

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Pagos a proveedores locales y exterior
- Distribución de fondos de las cuentas bancarias
- Planes de Pagos (Programación a proveedores)
- Organización de actividades de Mensajería Externa

DECISIONES QUE CONSULTA

- Las concernientes al cargo.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 25 a 35 años
- **Sexo:** Femenino
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 2 años en cargos similares

Educación Formal: Educación superior en Ingeniería Comercial, Economía

Conocimientos: Utilitarios, Flujo de efectivos, Servicio al cliente

Competencias:

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Toma de decisiones	A
Solución de problemas	A
Desarrollo de equipos de trabajo	A
Planeación	B
Comunicación	A
Competencias técnicas	Nivel
Capacidad para aprender	B
Habilidad analítica	B



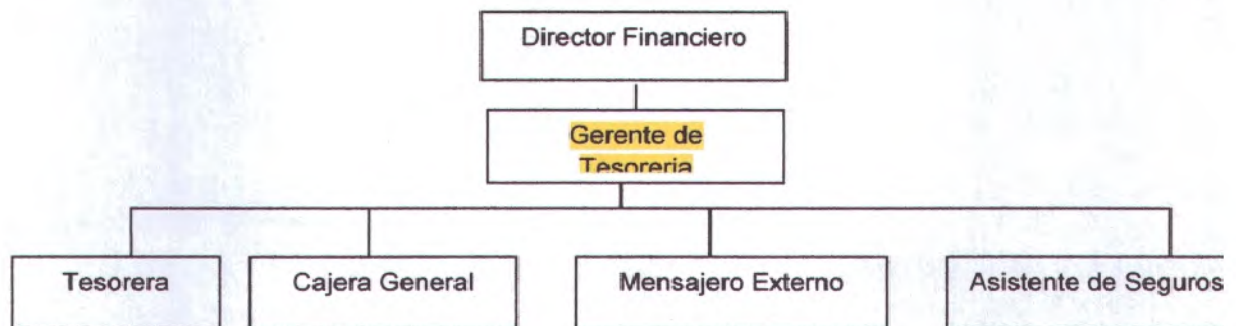
Sembramos confianza

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente de Tesorería
- **Área a la que pertenece:** Gerencial
- **Departamento:** Financiero - Tesorería
- **Cargo al que Reporta:** Gerente Financiero
- **Cargo al que Supervisa:** Tesorera, Cajera General, Mensajero Externo, Asistente de Seguros

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Planificar, dirigir y controlar el Flujo de Caja del Grupo Agripac (Agripac, Laquinsa y Balanfarina) a fin de cubrir todas las necesidades financieras y generales del Grupo. Controlar y dirigir los resultados del Brocker de Seguros.

4.- RESPONSABILIDADES

- Negociar las garantías reales (hipotecas) y /o prendas comerciales ordinarias para establecer las líneas de crédito para todas las empresas del Grupo Corporativo Agripac S. A. con las Instituciones Financieras indistintamente.
- Negociar con las Instituciones Financieras las líneas de crédito y las tasas de intereses que respalden las cancelaciones de facturas a los proveedores del exterior, activos fijos, acciones, etc. del Grupo Corporativo Agripac S.A.
- Coordinar reuniones con Instituciones Financieras para ver las ventajas y mejoras en portafolios de productos (Prestamos, cartas de crédito, cobranzas, transferencias vía B.C.E., transferencias proveedores del exterior, locales, nominas, etc...)
- Preparar informes formularios, fichas registrales, detalle de las obligaciones bancarias para la superintendencia de compañías.
- Solicitar y negociar conjuntamente con la Casa de Valores (Estructurador y Colocador) los montos con los clientes para vender la Emisión de Obligaciones (materializada y desmaterializada) .

- Preparar información financiera conjuntamente con el Gerente de Informe Gerencial para la Calificadora de Riesgo de la emisión de obligaciones y Representantes de las Obligacionistas.
- Preparar información financiera conjuntamente con el Gerente de Informe Gerencial para la Superintendencia de Compañías por la Emisión de Obligaciones.
- Solicitar al Banco o Agente pagador de la Emisión de Obligaciones que nos envíe los cupones que han sido cancelados por la negociación de inversiones materializadas y la carta con el detalle de los pagos en forma mensual.
- Negociar con las tarjetas de crédito las comisiones para los puntos de venta.
- Aprobar el pago a los proveedores locales a través del sistema de pago – Banco Internacional, Banco del Pichincha.
- Conseguir beneficios para el grupo como Brocker de Seguros en cuanto a seguridad y coberturas dentro de las renovaciones de las pólizas por activos tangibles (activos fijos varios) e intangibles (vida) junto con sus primas.
- Revisar la información para enviar a la compañía de seguros de que todo este correcto para la renovación, cobro de comisión, cancelación de facturas.
- Verificar que los siniestros sean reembolsados oportunamente para limpiar la cuenta contable de Seguros
- Realizar reuniones con otras compañías de seguros para cotizar y efectuar muestreo de primas para la renovación de las pólizas del grupo.
- Efectuar cierre de cuentas difíciles, liberaciones de hipotecas del grupo.
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables.

5.- RELACIONES INTERNAS

- Presidente, Gerente Financiero, Gerente General, Gerente Información Gerencial, Divisiones y Punto de Ventas, Importaciones, Auditoria, Dpto. de Compras y Gerente de Planta Balanfarina y Laquinsa

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Instituciones Financieras, Cia. de Seguros, Superintendencia de Compañías, Representantes de los Obligacionistas, Calificadora de Riesgo, Proveedores locales, Proveedores del Exterior, Auditores Externos

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Negociación de tasas;
- Abonos que se realizan con la banca para las renovaciones de las operaciones de acuerdo a las condiciones de cada banco;
- Pedir nuevas operaciones de crédito en base a las líneas de crédito que mantenemos.

DECISIONES QUE CONSULTA

- Bancos para operar, Condiciones de crédito, Garantías a entregar

ESPECIFICACION DEL PUESTO**PERFIL**

- **EDAD:** 30 a 45 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínimo 5 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Economía, Ingeniería Comercial, Finanzas.
- **Conocimientos:** Utilitarios, negociación
- **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Modalidades de contacto	B
Tolerancia a la presión	A



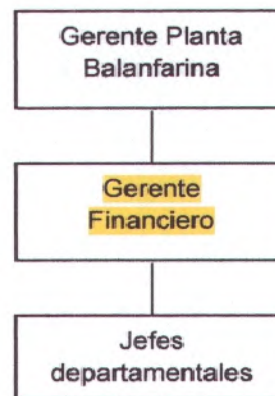
Sembramos con fe

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.- IDENTIFICACION DEL CARGO

- **Título del cargo:** Gerente Financiero Balanfarina
- **Área a la que pertenece:** Administrativo
- **Departamento:** Administrativo/Planta Balanfarina
- **Cargo al que Reporta:** Gerente Planta Balanfarina
- **Cargo al que Supervisa:** Jefes departamentales

2.- ORGANIGRAMA



3.- MISION DEL CARGO

Apoyar la gestión financiera mediante el desarrollo, establecimiento y aplicación de sistemas administrativos eficaces, que permitan lograr mayor rentabilidad y eficiencia organizacional

4.- RESPONSABILIDADES

- Elaborar el presupuesto económico anual de la empresa
- Elaborar semanalmente los presupuestos de compras trabajando conjuntamente con el nutricionista, departamento de producción y bodega
- Negociar la materias primas y materiales a precios convenientes y que influyan positivamente en la rentabilidad de la empresa
- Comunicar a los proveedores cuando los productos son rechazados por control de calidad
- Renegociar los precios cuando la calidad no esté acorde a lo conveniente
- Coordinar con los transportistas en el embarque de los productos en caso de la mercadería no sea negociada en la planta
- Organizar la elaboración de cheques para cancelación a proveedores

- Intervenir en la preparación de la documentación relacionada a la exportaciones de nuestro producto
- Cumplir con los procedimientos del SGI aplicables

5.- RELACIONES INTERNAS

- Gerente General Balanfarina, producción, nutrición, control de calidad y contabilidad

6.- RELACIONES EXTERNAS

- Bancos, proveedores nacionales de materias primas, agentes de aduana, clientes y transportistas

7.- DECISIONES:

DECISIONES QUE TOMA

- Determinar los volúmenes de compra de acuerdo al flujo de efectivo disponible
- Incentivar la compra con los proveedores que cumplen con los parámetros de calidad, precios y plazos de cancelación adecuado

DECISIONES QUE CONSULTA

- Rechazar materias primas por control de calidad
- Agilizar la compra de micro y macro ingredientes de acuerdo a especificaciones emitidas por el nutricionista

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PERFIL

- **EDAD:** 35 a 50 años
- **Sexo:** Indistinto
- **Estado Civil:** Indistinto
- **Experiencia:** Mínima 3 años en cargos similares
- **Educación Formal:** Educación superior en Administración de empresas, Economía, Ing. Comercial
- **Conocimientos:** Utilitarios, elaboración de presupuestos

➤ **Competencias:**

Competencias organizacionales	Nivel
Comprensión del puesto	A
Trabajo en equipo	B
Responsabilidad	B
Lealtad y sentido de pertenencia	B
Orientación a resultados	A
Competencias funcionales	Nivel
Liderazgo	A
Desarrollo de colaboradores	B
Capacidad analítica	A
Negociación	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	A
Competencias técnicas	Nivel
Pensamiento estratégico	C
Modalidades de contacto	B

V. ANEXO

Las competencias fueron extraídas de libro "Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario"

MARTHA ALLES

Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS POR AREA DE PERSONAL

ORGANIZACIONALES

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Comprensión del puesto	Comprende perfectamente sus funciones y las realiza sin dudar. Trabaja en coordinación con los demás dentro del área y fuera de ella.	A
Trabajo en equipo	Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	B
Responsabilidad	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	B
Lealtad y sentido de pertenencia	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	B
Orientación a resultados	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.	A

1. Comprensión del puesto

La competencia comprende la relación de la persona con el cargo. Implica el entendimiento de las funciones y las responsabilidades que engloba su puesto de trabajo. No solo implica el entendimiento del mismo sino la relación que abarca con los demás en cuanto a comunicación y manejo de información.

- A. Comprende perfectamente sus funciones y las realiza sin dudar. Trabaja en coordinación con los demás dentro del área y fuera de ella.
- B. Entiende sus funciones y las realiza sin errores, en ocasiones solicita la aprobación de su superior para asegurar su trabajo.
- C. Realiza sus funciones de manera organizada, necesita supervisión para realizar sus funciones sin errores.
- D. Comprende las funciones que engloban su puesto de trabajo.

2. Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

- A. Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.
- B. Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.
- C. Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.
- D. Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.

3. Responsabilidad

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.

- A. Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
- B. Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
- C. Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
- D. Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez

4. Lealtad y sentido de pertenencia

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades y prioridades de la compañía. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos.

- A. Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.
- B. Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
- C. Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
- D. Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece

5. Orientación a resultados

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar del estándar.

- A. Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.
- B. Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
- C. No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad y la satisfacción del cliente.
- D. Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos

ADMINISTRATIVOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Orientación al servicio	Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que los clientes manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.	B
Resolución de problemas	Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.	C
Capacidad analítica	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos.	B
Capacidad de Planeación y organización	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	C
Motivación al trabajo	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.	B

1. Orientación al servicio

Implica el deseo de ayudar o servir a las personas, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente interno y externo de la organización.

- A. Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes para resolver sus necesidades. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente interno y externo. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.
- B. Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que los clientes manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
- C. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera.
- D. Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

2. Resolución de problemas

Es la capacidad de idear la solución oportuna que dará lugar a una clara satisfacción del problema, atendiendo sus necesidades, teniendo presente los objetivos del negocio y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de proponer nuevos métodos de trabajo e idear soluciones a problemáticas futuras.

- A. Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de la empresa.
- B. Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.
- C. Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.
- D. Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

3. Capacidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

- A. Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y para establecer conexiones relevantes.
- B. Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos.
- C. Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes.
- D. Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

4. Capacidad de planeación y organización:

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- A. Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos.
- B. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
- C. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- D. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

5. Motivación al trabajo:

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

- A. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.
- B. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
- C. Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
- D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

TECNICOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Profundidad en el Conocimiento del producto	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.	B
Post venta	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades después de haber efectuado la negociación, se asegura de que el cliente este satisfecho con el producto realizando un seguimiento periódico y atendiendo todas sus inquietudes. No duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos, busca beneficios a largo plazo.	A
Visión corporativa	Orienta al cliente en base a sus necesidades, mientras considera la visión de la empresa. Busca integrar ambos procesos	B
Identificación de necesidades	El cliente lo reconoce y lo valora como un socio del negocio, porque demuestra y tiene experiencia. Evalúa la necesidad específica del cliente y realiza todos los intentos posibles por enfocarse en lo que él necesita.	A
Presentación de beneficios	Realiza una presentación clara y completa de los beneficios que obtendrá el cliente. Brinda una asesoría personalizada, se preocupa por el más mínimo detalle para lograr la satisfacción total del cliente, presentando de forma clara los beneficios del producto y de la compañía.	A

1. PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

- A. Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
- B. Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
- C. Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
- D. Conoce los productos utilizados habitualmente

2. POST VENTA

Consiste en la continuación de la atención al cliente, después de efectuar la negociación para asegurar una satisfacción continua del cliente.

Comprende todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Implica el deseo de ayudar o servir, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente

- A. Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades después de haber efectuado la negociación, se asegura de que el cliente este satisfecho con el producto realizando un seguimiento periódico y atendiendo todas sus inquietudes. No duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos, busca beneficios a largo plazo.
- B. Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Brinda asesoría y propone acciones en la empresa para lograr la satisfacción de los clientes.
- C. Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre. La asesoría que brinda al cliente es completa, en ocasiones requiere apoyo para poder sobrellevar el proceso.
- D. Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.

3. VISIÓN CORPORATIVA

Establece confianza y relaciones productivas entre la organización y el cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejero.

Toma en cuenta los objetivos corporativos dentro del proceso de ventas (plazos, descuentos, pagos). Orientar al cliente corporativamente de acuerdo a sus necesidades.

- A. El proceso se orienta siempre hacia los objetivos de la empresa, teniéndolos como un pilar fundamental que conduce el proceso.
- B. Orienta al cliente en base a sus necesidades, mientras considera la visión de la empresa. Busca integrar ambos procesos.
- C. Logra incorporar la visión de la empresa, a los requerimientos del cliente, de forma parcial.
- D. En ocasiones presenta inconvenientes y algunas fallas debido a que las necesidades del cliente no se acoplan a la visión de la empresa.

4. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Identificar y evaluar efectivamente las necesidades del cliente a través de su colaboración y aprobación en el proceso. Demuestra su capacidad para aconsejar acerca de negocios creíbles y valorados por el cliente debido a su habilidad para aportar nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro.

- A. El cliente lo reconoce y lo valora como un socio del negocio, porque demuestra y tiene experiencia. Evalúa la necesidad específica del cliente y realiza todos los intentos posibles por enfocarse en lo que él necesita.
- B. Puede determinar los factores críticos para el éxito del cliente y puede conducir un análisis profundo. Anticipa y comprende las implicaciones de los cambios en el entorno del negocio del cliente, para identificar y adaptar sus necesidades.
- C. Tiene profunda comprensión de los procesos principales del negocio del cliente. Compara la información sobre el negocio del cliente con la de la empresa; comprende y puede discutir con el cliente y el equipo sobre el significado de las necesidades identificadas.
- D. tiene un conocimiento básico sobre la empresa y los procesos del negocio del cliente, estudia la historia del cliente y sus compromisos.

5. PRESENTACIÓN DE BENEFICIOS

Motivar al cliente para que tome una decisión de compra en el momento en que se han cumplido satisfactoriamente las etapas previas en el proceso de venta. Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.

- A. Realiza una presentación clara y completa de los beneficios que obtendrá el cliente. Brinda una asesoría personalizada, se preocupa por el más mínimo detalle para lograr la satisfacción total del cliente, presentando de forma clara los beneficios del producto y de la compañía.
- B. Brinda al cliente la información oportuna del producto y la vincula con las necesidades del mismo de forma clara, teniendo siempre como fin la venta del producto.
- C. Expone al cliente el detalle del producto y los beneficios que obtendrá de manera precisa, procurando que el cliente lo comprenda y solucionando cualquier tipo de duda.
- D. Se limita a brindar la información completa al cliente para que el mismo pueda tomar una solución, expone los beneficios del producto.

VENTAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Conocimiento del producto	Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.	B
Negociación	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación	A
Cierre de ventas	Es paciente y espera el momento oportuno, no presiona al cliente, lo induce sutilmente. Identifica las señales en el cliente que indiquen que quiere cerrar el trato y las aprovecha.	B
Post venta	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades después de haber efectuado la negociación, se asegura de que el cliente este satisfecho con el producto realizando un seguimiento periódico y atendiendo todas sus inquietudes. No duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos, busca beneficios a largo plazo.	A
Visión corporativa	Orienta al cliente en base a sus necesidades, mientras considera la visión de la empresa. Busca integrar ambos procesos.	B

1. Profundidad en el conocimiento de los productos

Es la capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

- A. Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.
- B. Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.
- C. Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.
- D. Conoce los productos utilizados habitualmente.

2. Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- A. Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- C. Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
- D. Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan

3. CIERRE DE VENTAS

Motivar al cliente para que tome una decisión de compra en el momento en que se han cumplido satisfactoriamente las etapas previas en el proceso de venta.

- A. Realiza la presentación del producto a un cliente potencial, hace frente a sus objeciones, tiene como fin cerrar la venta, intenta inducirlo o convencerlo de decidirse por la compra.
- B. Es paciente y espera el momento oportuno, no presiona al cliente, lo induce sutilmente. Identifica las señales en el cliente que indiquen que quiere cerrar el trato y las aprovecha.
- C. Encuentra el momento oportuno para inducir al cliente a decidirse por la compra, en caso de que exista algo que no satisfaga al cliente lo modifica hasta que el mismo que conforme.
- D. Su trato con el cliente es cordial, se esfuerza por cerrar la venta aunque en ocasiones no lo logre.

4. POST VENTA

Consiste en la continuación de la atención al cliente, después de efectuar la negociación para asegurar una satisfacción continua del cliente.

Comprende todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

Implica el deseo de ayudar o servir, de satisfacer sus necesidades. Comprender, esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente

- A. Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades después de haber efectuado la negociación, se asegura de que el cliente este satisfecho con el producto realizando un seguimiento periódico y atendiendo todas sus inquietudes.
- B. Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Brinda asesoría y propone acciones en la empresa para lograr la satisfacción de los clientes.
- C. Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta dar solución y satisfacción a los clientes, y lo logra casi siempre. La asesoría que brinda al cliente es completa, en ocasiones requiere apoyo para poder sobrellevar el proceso.
- D. Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.

5. VISIÓN CORPORATIVA

Establece confianza y relaciones productivas entre la organización y el cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejero. Toma en cuenta los objetivos corporativos dentro del proceso de ventas (plazos, descuentos, pagos). Orientar al cliente corporativamente de acuerdo a sus necesidades.

- A. El proceso se orienta siempre hacia los objetivos de la empresa, teniéndolos como un pilar fundamental que conduce el proceso.
- B. Orienta al cliente en base a sus necesidades, mientras considera la visión de la empresa. Busca integrar ambos procesos.
- C. Logra incorporar la visión de la empresa, a los requerimientos del cliente, de forma parcial.
- D. En ocasiones presenta inconvenientes y algunas fallas debido a que las necesidades del cliente no se acoplan a la visión de la empresa.

OPERATIVOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Cumplimiento de normas	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos tendiendo presente las normas de seguridad y las disposiciones. sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.	B
Integridad y honestidad	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.	B
Organización	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento. Demuestra constantemente interés por aprender.	A
Preocupación por el orden y la claridad	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.	B
Aporte a programas participativos	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas	D

1. CUMPLIMIENTO DE NORMAS

Grado de observancia de normas de seguridad industrial, reglamentos y disposiciones generales. Es la capacidad de poner el acento en la responsabilidad basada en objetivos acordados mutuamente.

- A. Desempeña las tareas con dedicación basándose en los objetivos acordados, considerando las normas principales de seguridad industrial, actuando con responsabilidad prestado atención a todo lo que le rodea, se maneja con precaución dentro.
- B. Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida, preocupándose para lograr los objetivos tendiendo presente las normas de seguridad y las disposiciones. sin necesidad de recordatorios o consignas especiales, atento a lo que los compañeros requieran sin descuidar sus propias tareas.

- C. Trabaja en función de los objetivos fijados en conjunto, participando y esperando lo mismo de los demás, tiene presente las normas de seguridad.
- D. Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y las normas mínimas de seguridad.

2. INTEGRIDAD Y HONESTIDAD

Demostración de una actitud de integridad y seriedad en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades, manteniendo la confidencialidad de Agripac, de sus clientes o proveedores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.

- A. Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
- B. Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
- C. Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
- D. No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

3. ORGANIZACIÓN

Coordinar las labores de acuerdo a prioridades y organizarse de acuerdo a las metas establecidas. Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio).

- A. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento. Demuestra constantemente interés por aprender.
- B. Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
- C. Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
- D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

4. Preocupación por el orden y la claridad

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

- A. Realiza el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad de las tareas.
- B. Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando su calidad para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias. Se preocupa por dejar claras las normas y procedimientos empleados.
- C. Comprueba la calidad y exactitud de las tareas a su cargo y si está su alcance, por la de otros de su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
- D. Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Se niega firmemente a hacer cosas que van en contra de las normas y procedimientos

5. APOORTE A PROGRAMAS PARTICIPATIVOS

Aporte de conocimientos, ideas y sugerencias para mejorar los procesos y el ambiente de trabajo. Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras.

- A. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.
- B. Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios.
- C. Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola.
- D. Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas

JEFATURAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Toma de decisiones	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	A
Solución de problemas	Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.	A
Desarrollo de equipos de trabajo	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados	A
Planeación	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	B
Comunicación	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	A

1. TOMA DE DECISIONES

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción.

- A. Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.
- B. Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.

- C. Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.
- D. Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

2. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Es la capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

- A. Desarrolla una solución innovadora sobre la base de un enfoque no tradicional para resolver problemas y una profunda comprensión de los objetivos de negocio del cliente y de su empresa.
- B. Desarrolla una solución compleja incorporando a terceros y demostrando creatividad en el diseño de la misma.
- C. Desarrolla una solución sobre la base de su conocimiento de los productos, su experiencia previa y la incorporación de servicios.
- D. Desarrolla su propuesta sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente y propone un negocio estándar que responde puntualmente a la problemática planteada.

3. DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

- A. Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
- B. Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

- C. Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo, pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
- D. Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal.

4. PLANEACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

- A. Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurarla calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
- B. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
- C. Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
- D. Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

5. COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

- A. Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
- B. Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
- C. Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

D. En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas

**GERENTES Y
MANDOS MEDIOS**

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL
Liderazgo	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.	A
Desarrollo de colaboradores	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.	B
Capacidad analítica	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	A
Negociación	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	A
Comunicación de objetivos (Empowerment)	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.	A

1. Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros.

- A. Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

- B. El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
- C. Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
- D. El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

2. Desarrollo de colaboradores

Es la capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores, definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.

- A. Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
- B. Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa. Promueve acciones de desarrollo.
- C. Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
- D. Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo. Planifica algunas acciones formales de desarrollo para el corto plazo.

3. Capacidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

- A. Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

- B. Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
- C. Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.
- D. Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

4. Negociación

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

- A. Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.
- B. Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- C. Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.
- D. Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan

5. Comunicación de objetivos (empowerment)

Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio.

- A. define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- B. Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
- C. Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
- D. Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS TECNICAS

CARGO: PILOTO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Precisión	Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.	A
Tolerancia a la presión	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	A

Precisión

Es la habilidad para realizar las tareas asignadas con alto grado de fidelidad. Implica una insistencia por la exactitud en cada tarea que involucre la labor a realizar.

- A. Sus tareas están orientadas a buscar cada vez mayor exactitud. Busca asegurar la veracidad de la información resultante de su trabajo. Se orienta por plasmar su obra de manera que refleje la realidad con un alto nivel de precisión.
- B. Está orientado a realizar tareas con precisión, una vez que considere que lo ha logrado no insistirá en superar los niveles establecidos.
- C. Es simplista y poco preciso en los resultados de tareas que requieren niveles altos de destreza.
- D. Se limita a realizar su trabajo sin tomar las precauciones debidas.

Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

- A. Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

- B. Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
- C. Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
- D. Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

CARGO: JEFE DE OPERACIONES

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Modalidades de Contacto	Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.	A
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores	A

Modalidades de Contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

A: Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.

B: Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas

Pensamiento estratégico

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

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

CARGO: JEFE DE MANTENIMIENTO

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVELES
Temple	Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.	A
Impacto e influencia	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.	A

Temple

Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

A: Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.

B: Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.

C: Intenta explicar la causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.

D: Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

Impacto e influencia

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

A: Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.

B: Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.

C: Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

D: Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.

CARGO: JEFE DE COMPRAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Profundidad en el conocimiento de los productos	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.	C
Capacidad de planificación y de organización	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	C

Profundidad en el conocimiento de los productos

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

A: Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.

B: Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.

C: Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.

D: Conoce los productos utilizados habitualmente

Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos

CARGO: SUBGERENTE DE COMPRAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Manejo de relaciones de negocios	Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro	B
Conocimiento de la industria y el mercado	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.	B

Manejo de relaciones de negocios

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

A: Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresario y la comunidad de negocios en general.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.

C: Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

D: Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados

CARGO: GERENTE DE IMPORTACIONES

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo	B
Metodología para la calidad	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa dentro de la firma y con los clientes. Es reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.	A

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

B: Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

Metodología para la calidad

Utiliza los procedimientos de la firma para asegurar eficiencia interna y un constante estándar de servicio al cliente.

A: Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa dentro de la firma y con los clientes. Es reconocido por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.

B: Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha. Utiliza metodologías internacionales para agregar valor a la práctica.

C: Puede explicar y demostrar el valor de las metodologías a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.

D: Se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la firma. Conduce simultáneamente las actividades de negocios del cliente y la forma de trabajar de su propia firma

CARGO: GERENTE DE COMPRAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Manejo de relaciones de negocios (networking)	Tiene una gran red de contactos que utiliza para hacer conocer las ideas generales de su empresa en la web, en la comunidad, en el empresariado, entre sus pares o en la industria utilizando todos los medios de comunicación conocidos	A
Credibilidad técnica	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.	A

Manejo de relaciones de negocios (networking)

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son – o serán – útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo o el objetivo propuesto en un contexto muy competitivo. Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios tanto con los clientes corporativos como clientes potenciales.

A: Tiene una gran red de contactos que utiliza para hacer conocer las ideas generales de su empresa en la web, en la comunidad, en el empresariado, entre sus pares o en la industria utilizando todos los medios de comunicación conocidos.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, incluyéndolas como players de un “equipo virtual” que le aportarán información clave o le permitirán planificar acciones a largo plazo para solucionar posibles problemas.

C: Identifica correctamente a las personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos, manteniendo con ellos contactos informales.

D: Esporádicamente realiza contactos informales con otros que podrían ayudarlo en sus tareas

Credibilidad técnica

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

A: Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.

B: Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.

C: Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.

Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.

D: Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos

CARGO: JEFE DE ZONA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	A
Desarrollo de relaciones	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario	A

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

B: Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.

Desarrollo de relaciones

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

A: Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.

B: Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.

C: Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.

D: Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad

CARGO: SUB GERENTE DE CONSUMO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Impacto e influencia	Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.	A
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.	A

Impacto e influencia

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, o una actuación concreta en los demás cuando se persigue un objetivo.

A: Utiliza influencias y cadenas de influencia indirectas. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza a expertos o a otras personas para influir.

B: Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta los argumentos para atraer la atención de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.

C: Utiliza una única acción para persuadir. Aplica la persuasión para convencer a otros. Elabora anticipadamente varios argumentos o puntos de vista para convencer a los demás.

D: Demuestra intención aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás. Muestra preocupación por la reputación, el estatus, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado.

CARGO: GERENTE DE LA DIVISION CONSUMO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Relaciones Públicas	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.	A
Entrepreneurial	Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza como operarla y transformarla en oportunidades para si y para su empresa. Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía.	A

Relaciones Públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

A: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.

B: Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.

C: En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.

D: Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos

Entrepreneurial

Esta competencia hace referencia a la calidad del entrepreneur, que es aquel que lleva recursos económicos desde zonas de baja productividad y poco rendimiento a zonas de alta productividad y buen rendimiento. Lo que define al entrepreneur es que busca el cambio, responde a él y lo aprovecha como una oportunidad. Lo hace para sí mismo o para la empresa para la que trabaja. Aporta su espíritu natural de transformación a su gestión cotidiana, posee iniciativa y talento para los negocios, y se transforma en el espíritu de los mismos. Vive y siente la actividad empresarial y los negocios.

A: Percibe el mundo de los negocios con naturalidad y descubre nuevas oportunidades aun donde otros no las ven. Frente a una situación nueva, inmediatamente visualiza como operarla y transformarla en oportunidades para si y para su empresa. Identifica tanto las tendencias y dificultades del mercado como las de su compañía. Elabora y propone estrategias y cursos de acción exitosos.

B: Tiene una clara y positiva visión de los negocios. Conoce a fondo todas las situaciones. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar su empresa y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos; habitualmente lo logra.

C: Lleva adelante planes empresariales y de negocios siguiendo los lineamientos generales de la organización.

D: Su percepción de los negocios es realista pero no realiza aportes de cambio. Escasa percepción de los cambios que modifican las reglas de juego del mercado.

CARGO: SUPERVISION ADMINISTRATIVA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Calidad del trabajo	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Demuestra constantemente interés por aprender.	A
Pensamiento analítico	Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	A

Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

Pensamiento analítico

Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

B: utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas.

C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados

CARGO: SUBGERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Calidad del trabajo	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.	A
Perseverancia	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.	B

Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender

Perseverancia

Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo

A: Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.

B: Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.

C: Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.

D: Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido

CARGO: GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Construcción de relaciones de negocios	Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.	A
Impacto e influencia	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.	A

Construcción de relaciones de negocios

Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

A: Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de costo-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.

B: Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente y puede animarlo a afrontar cuestiones difíciles.

C: Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los cliente/s.

D: Busca información acerca de necesidades actuales del cliente y compara esas necesidades con productos o servicios disponibles con una visión de corto plazo.

Impacto e influencia.

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

A: Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.

B: Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.

C: Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

D: Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.

CARGO: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Pensamiento conceptual	Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.	A
Integridad	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.	A

Pensamiento conceptual

Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos.

A: Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.

B: Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.

C: Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.

D: Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales

Integridad

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con los que se dice.

A: Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.

B: Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.

C: Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en la relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.

D: Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

CARGO: JEFE DE PRODUCCION

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Flexibilidad	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.	A
Pensamiento analítico	Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	A

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

A: Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.

B: Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.

C: Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.

D: Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias

Pensamiento analítico

Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

B: utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas.

C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados

CARGO: JEFE DE PRODUCCION

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Flexibilidad	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.	A
Pensamiento analítico	Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	A

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.

Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

A: Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.

B: Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.

C: Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.

D: Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias

Pensamiento analítico

Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.

A: Desmenuza un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias

consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Analiza las relaciones existentes entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.

B: utiliza diversas técnicas para desmenuzar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y pondera el valor de cada una de ellas.

C: Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.

D: Desmenuza los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados

CARGO: GERENTE DE PRODUCCIÓN

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Manejo de relaciones de negocios	Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en al comunidad, el ámbito empresario y la comunidad de negocios en general.	A
Dirección de equipos de trabajo	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.	A

Manejo de relaciones de negocios

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

A: Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en al comunidad, el ámbito empresario y la comunidad de negocios en general.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.

C: Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

D: Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.

Dirección de equipos de trabajo

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment

A: Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.

B: Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.

C: Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.

D: Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

CARGO: SUB GERENTE DE MANTENIMIENTO PLANTA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Iniciativa – Autonomía	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	A
Nivel de compromiso – Disciplina personal	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.	A

Iniciativa – Autonomía

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

A: Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.

B: Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.

C: Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.

D: Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

Nivel de compromiso – Disciplina personal

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos.

Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

A: Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.

B: Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

C: Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

D: Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece

CARGO: SUB GERENTE DE PLANTA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Profundidad en el conocimiento de los productos	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.	A
Capacidad de planificación y de organización	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	A

Profundidad en el conocimiento de los productos

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

A: Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.

B: Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.

C: Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.

D: Conoce los productos utilizados habitualmente

Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos

CARGO: GERENTE DE PLANTA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Innovación	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.	A
Conocimiento de la industria y el mercado	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.	A

Innovación

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.

B: Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.

C: Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.

D: Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

CARGO: GERENTE AGRÍCOLA NORTE O SUR

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Colaboración	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realiza su permanente colaboración.	A
Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	A

Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

A: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realiza su permanente colaboración.

B: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

C: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

D: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas

Franqueza – Confiabilidad – Integridad.

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

CARGO: SUBGERENTE DE SEMILLAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Dinamismo - Energía	Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.	A
Relaciones Públicas	Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.	A

Dinamismo - Energía

Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

A: Alto nivel de dinamismo y energía trabajando duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en jornadas de trabajo prolongadas o después de viajes, sin que su nivel de actividad se vea afectado. Es reconocido por subordinados y pares como motor que transmite energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende.

B: Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos, en largas

jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Transmite energía a su grupo y a su accionar.

C: Trabaja duro en jornadas de trabajo exigente.

D: Tiene escasa predisposición para el trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

Relaciones Públicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

A: Establece rápida y efectivamente relaciones con redes complejas logrando la cooperación de personas necesarias para manejar su influencia sobre líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles, legisladores, grupos de interés, proveedores, la comunidad toda.

B: Establece adecuadas relaciones con redes complejas logrando apoyo y cooperación de las personas necesarias.

C: En ocasiones logra establecer relaciones convenientes para la organización, obteniendo la cooperación de personas necesarias.

D: Le resulta difícil conseguir apoyo y cooperación de redes complejas. Se maneja adecuadamente cuando se mueve dentro de los vínculos conocidos

CARGO: GERENTE DE SEMILLAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	A
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	A

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

Alta adaptabilidad – Flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar

CARGO: SUBGERENTE TÉCNICO COSTA – SIERRA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.	A
Profundidad en el conocimiento de los productos	Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.	A

Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

A: Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.

B: Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

C: Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

D: Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece

Profundidad en el conocimiento de los productos

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

A: Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.

B: Es el referente del producto para la comunidad profesional local. Realiza mediciones de prestaciones de los productos. Conoce profundamente a la competencia y las ventajas/desventajas competitivas de sus productos.

C: Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los beneficios que cada uno de ellos ofrece. Conoce los productos de la competencia.

D: Conoce los productos utilizados habitualmente

CARGO: GERENTE TÉCNICO COSTA-SIERRA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Credibilidad técnica	Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.	A
Capacidad de planificación y de organización	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	A

Credibilidad técnica

Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

A: Es considerado el referente técnico clave en los diferentes medios donde actúa y lo consultan para la toma de decisiones de la empresa.

B: Logra demostrar una visión estratégica sobre las tendencias técnicas participando en foros de discusión. Goza de mucha credibilidad; esto lo convierte en uno de los referentes técnicos de las empresas cliente.

C: Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.

D: Comprende adecuadamente los requisitos del cliente demostrando conocimiento de los productos

Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

CARGO: SUB GERENTE FITOSANITARIO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Conocimiento de la industria y el mercado	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes del mercado en el que actúa.	A
Manejo de relaciones de negocios	Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.	B

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

Manejo de relaciones de negocios

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

A: Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresarial y la comunidad de negocios en general.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.

C: Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

D: Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.

CARGO: GERENTE TECNICO BANANO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Pensamiento conceptual	Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.	A
Dirección de equipos de trabajo	Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.	A

Pensamiento conceptual

Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos.

A: Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.

B: Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.

C: Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.

D: Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.

Dirección de equipos de trabajo

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment

A: Exige alto rendimiento estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes, pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la empresa y con las competencias de sus integrantes.

B: Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Retiene a la gente con talento y logra una eficaz comunicación tanto vertical como horizontal en el equipo.

C: Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo. Ocasionalmente media en situaciones de conflicto.

D: Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno es capaz de hacer.

CARGO: SUB GERENTE DE SISTEMAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Modalidades de contacto	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con rapidez, claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra estar atento y solícito a las inquietudes de los demás	A
Tolerancia a la presión	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	A

Modalidades de contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta habilidad asegura una comunicación clara adaptada a las consignas de la era digital. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con rapidez, claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra estar atento y solícito a las inquietudes de los demás.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas

Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

C: Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad

CARGO: GERENTE DE SISTEMAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores	A
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	A

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades

de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

CARGO: SUBGERENTE LINEA GANADERA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	A
Comunicación	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.	A

Alta adaptabilidad - flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.

D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

Comunicación.

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

A: Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por

otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

B: Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

C: Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.

D: En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

CARGO: GERENTE TÉCNICA DE SALUD ANIMAL

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.	A
Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	A

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.

CARGO: GERENTE SALUD ANIMAL

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.	A
Modalidades de contacto	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.	A

Alta adaptabilidad – Flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad

está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.

D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

Modalidades de contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas

CARGO: JEFE DE LOGÍSTICA - QUITO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Adaptabilidad al cambio	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.	A
Conocimiento de la industria y el mercado	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.	A

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

D: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

CARGO: JEFE DE LOGISTICA Y BODEGA PRODUCTO TERMINADO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Pensamiento analítico	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.	C
Iniciativa	Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su importancia.	C

Pensamiento analítico

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

A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.

B: Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.

C: Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

D: Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

B: Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar

CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Pensamiento analítico	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.	B
Iniciativa	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	B

Pensamiento analítico

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

A: Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando, y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.

B: Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.

C: Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.

D: Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

B: Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar

CARGO: GERENTE DE PLANTA CELTEC

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Innovación	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.	A
Conocimiento de la industria y el mercado	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.	A

Innovación

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.

B: Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.

C: Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.

D: Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

CARGO: JEFE DE NOMINAS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Iniciativa	Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	B
Habilidad analítica	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	A

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas

Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

Iniciativa

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

A: Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.

B: Se adelanta y prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.

C: Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.

D: Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan, y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas

Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

CARGO: SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Capacidad de planificación y de organización	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos	A
Capacidad de entender a los demás	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.	A

Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

Capacidad de entender a los demás

Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no los hayan expresado o lo hayan hecho sólo parcialmente.

A: Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta –dentro de las normas de la organización- y los ayuda a resolver problemas que le plantean o él mismo observa.

B: Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.

C: Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.

D: Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.

CARGO: JEFE DE PRODUCTO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Adaptabilidad al cambio	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.	B
Conocimiento de la industria y el mercado	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.	B

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

D: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades,

reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados

CARGO: GERENTE DE MERCADEO Y RETAIL

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Manejo de relaciones de negocios	Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresarial y la comunidad de negocios en general.	A
Pensamiento conceptual	Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.	B

Manejo de relaciones de negocios

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

A: Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en al comunidad, el ámbito empresarial y la comunidad de negocios en general.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.

C: Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarle a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

D: Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarlo a cumplir con sus tareas.

Pensamiento conceptual

Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos.

A: Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.

B: Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.

C: Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.

D: Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales

CARGO: JEFE LEGAL

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Impacto e influencia.	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.	A
Flexibilidad	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.	C

Impacto e influencia.

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

A: Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.

B: Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.

C: Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

D: Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás

Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

A: Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.

B: Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.

C: Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.

D: Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias

CARGO: GERENTE LEGAL

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Desarrollo de relaciones	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.	B
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.	B

Desarrollo de relaciones

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

A: Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.

B: Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.

C: Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.

D: Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad.

Pensamiento conceptual

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

A: Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén

claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

B: Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.

C: Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

D: Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

CARGO: SUPERVISOR DE AUDITORIA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Franqueza – Confiabilidad – Integridad.	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar	B
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	B

Franqueza – Confiabilidad – Integridad.

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.

Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos.

Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

A: Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.

B: Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

C: Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

D: Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece

CARGO: SUBGERENTE DE AUDITORIA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Capacidad de planificación y de organización	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	A
Temple	Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.	A

Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos

Temple

Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

A: Es fuerte aun frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.

B: Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar su accionar futuro.

C: Intenta explicar la causas o motivos de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.

D: Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

CARGO: SUPERVISOR DE OPERACIONES

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Colaboración	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.	C
Calidad del trabajo	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender	B

Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

A: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realiza su permanente colaboración.

B: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

C: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

D: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas

Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender

CARGO: GERENTE DE PLANTA AGRIGAIN

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Innovación	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.	C
Conocimiento de la industria y el mercado	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.	C

Innovación

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.

B: Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.

C: Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.

D: Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

CARGO: JEFE DE BODEGA DE MATERIALES LAQUINSA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Franqueza – Confiabilidad – Integridad	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.	A
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	B

Franqueza – Confiabilidad – Integridad.

Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

A: Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.

B: Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.

C: Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.

D: No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable

Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

A: Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito. Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.

B: Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

C: Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

D: Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece

CARGO: SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Colaboración	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.	A
Calidad del trabajo	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.	A

Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

A: Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.

B: Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

C: Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

D: Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas

Calidad del trabajo

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

A: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés por aprender.

B: Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.

C: Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.

D: Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender

CARGO: GERENTE DE PRODUCCIÓN

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Conocimiento de la industria y el mercado	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.	B
Innovación	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.	B

Innovación

Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por le propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

A: Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.

B: Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.

C: Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.

D: Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

CARGO: GERENTE TÉCNICO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Capacidad de planificación y de organización	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	B
Adaptabilidad al cambio	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.	B

Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

A: Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.

B: Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

C: Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

D: Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos

Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

A: Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.

B: Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.

C: Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su

accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.

D: Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

CARGO: GERENTE DE DIVISIÓN ACUACULTURA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Perseverancia	Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.	B
Conocimiento de la industria y el mercado	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.	B

Perseverancia

Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo

A: Lo motivan las situaciones difíciles en las que es previsible la posibilidad de obstáculos.

B: Nunca se rinde ante las negativas o el rechazo. Identifica o crea caminos alternativos para alcanzar las metas.

C: Tiene una actitud positiva frente a situaciones adversas. Pide ayuda para solucionar temas difíciles sin desanimarse.

D: Realiza algunos intentos para resolver los problemas antes de darse por vencido.

Conocimiento de la industria y el mercado

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, la de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización

A: Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/jugadores del mercado en el que actúa.

B: Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.

C: Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.

D: Comprende le negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

CARGO: SUPERVISOR DE CUENTAS POR PAGAR

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Habilidad analítica	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	A
Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.	B

Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

Nivel de compromiso – Disciplina personal – Productividad

Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos.

Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

A: Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.

Los integrantes de la comunidad en la que se desenvuelve lo perciben como un ejemplo a seguir por su disciplina personal y alta productividad.

B: Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

C: Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.

D: Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece

CARGO: SUBCONTADOR

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Toma de decisiones	Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	A
Aprendizaje continuo	Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.	C

Toma de decisiones

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Se trata de tener capacidad para decidir, estar orientado a la acción.

A. Responde con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. También es flexible para visualizar los cambios como oportunidades. Propone mejoras sin esperar a que se presente un problema concreto. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.

B. Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la Dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de área de responsabilidad. Resuelve las pequeñas complicaciones cotidianas con efectividad.

C. Resuelve con rapidez las pequeñas complicaciones del día a día: raramente propone mejoras en su área de accionar. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la Dirección.

D. Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los pequeños problemas del día a día.

Aprendizaje continuo

Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.

A: Es reconocido como un experto en su especialidad en el medio donde actúa y como experto en la comunidad internacional. Comparte sus conocimientos y experiencia actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.

B: Participa en la comunidad local actuando como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

D: mantiene su formación técnica aunque tiene una actitud reactiva: busca información sólo cuando la necesita, lee manuales/libros para aumentar sus conocimientos básicos.

CARGO: CONTADOR DE COSTOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Manejo de relaciones de negocio	Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarlo a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.	C
Pensamiento conceptual	Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales	D

Manejo de relaciones de negocios

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

A: Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresarial y la comunidad de negocios en general.

B: Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, de las cuales obtendrá información o ayuda para solucionar eventuales problemas en el futuro.

C: Identifica correctamente personas clave que podrían ayudarle a realizar sus tareas o alcanzar sus objetivos.

D: Sólo ocasionalmente realiza contactos informales con aquellos que podrían ayudarle a cumplir con sus tareas.

Pensamiento conceptual

Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos.

A: Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente. Es un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones complejas.

B: Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.

C: Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.

D: Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.

CARGO: GERENTE DE CONTABILIDAD

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Impacto e influencia.	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.	A
Pensamiento conceptual	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.	B

Impacto e influencia.

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

A: Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez a otros, generando cadenas de influencia entre personas claves.

B: Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.

C: Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.

D: Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.

Pensamiento conceptual

Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.

A: Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos que no resultan obvios para los demás. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.

B: Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos.

C: Identifica pautas, tendencias o lagunas de la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.

D: Utiliza criterios básicos, sentido común y las experiencias vividas para identificar los problemas. Reconoce cuándo una situación presente es igual a una pasada.

CARGO: SUPERVISOR DE PUNTOS DE VENTA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Autocontrol	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión	D
Confianza en sí mismo	Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	B

Autocontrol

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

A: Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

B: Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

C: Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.

D: No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

Confianza en sí mismo

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

A: Se enfrenta a sus superiores o clientes con convicción y firmeza; no es brusco ni maleducado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y/o personalmente muy arriesgadas. Disfruta con los cometidos desafiantes.

B: Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa adecuadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.

C: Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros o subordinados. Actúa fuera de la autoridad formal.

D: Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.

CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVA PUNTOS DE VENTA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Desarrollo de relaciones	Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.	A
Alta adaptabilidad – flexibilidad	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	B

Desarrollo de relaciones

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

A: Planifica y desarrolla redes de relaciones con clientes, colega y compañeros de trabajo. Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios o si lo considera necesario.

B: Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones y para formar un grupo de relaciones de intereses comunes.

C: Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos y conocidos con el objetivo de lograr mejores resultados en el trabajo.

D: Se relaciona informalmente con la gente de la empresa. Esto incluye conversaciones generales sobre el trabajo, la familia, los deportes y la actualidad

Alta adaptabilidad - flexibilidad

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.

A: Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.

B: Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.

C: Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos por un superior.

D: Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

CARGO: TESORERO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Capacidad para aprender	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.	B
Habilidad analítica	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	B

Capacidad para aprender

Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

A: Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar al realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.

B: Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio, también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.

C: Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.

D: Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos

Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

A: Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

B: Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

C: Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes organizar y presentar datos numéricos.

D: Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes

CARGO: GERENTE DE TESORERÍA

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Modalidades de contacto	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	B
Tolerancia a la presión	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia	A

Modalidades de contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad

Tolerancia a la presión

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

A: Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

B: Habitualmente alcanza los objetivos aunque este presionado por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

C: Alcanza los objetivos aunque este presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.

D: Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

CARGO: GERENTE FINANCIERO

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVELES
Pensamiento estratégico	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios	C
Modalidades de contacto	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	B

Pensamiento estratégico

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

A: Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocio, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

B: Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.

C: Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.

D: Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas del juego del mercado

Modalidades de contacto

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse implica saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

A: Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.

B: Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

C: Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.

D: Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista o las inquietudes de otras personas.